جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

# دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين

# The Role Of University Administration To Activate The Disciplines Of Learning Organization In Public Universities At West Bank In Palestine

إعداد
حنان موسى محمد سمير

إشراف
الدكتور عبد الحكيم ياسين حجازي – مشرفاً رئيساً
الدكتورة انتصار غازي مصطفى – مشرفاً مشاركاً

حقل التخصص: إدارة تربوية

2013م

# دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين

إعداد

**حنان موسى محمد سمير**

ماجستير الإدارة التربوية، جامعة القدس – 2008م

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة تخصص الإدارة التربوية جامعة اليرموك، اربد، الأردن

وافق عليها

عبد الحكيم ياسين حجازي ........................................ رئيساً

أستاذ مشارك في أصول التربية ، جامعة اليرموك

انتصار غازي مصطفى........................................ مشرفا/مشارك

أستاذ مشارك في مناهج التربية الإسلامية وأساليب تدريسها ، جامعة اليرموك

صالح ناصر عليمات........................................عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

حسن احمد الحياري........................................عضوا

أستاذ في أصول التربية ، جامعة اليرموك

خليفة مصطفى أبو عاشور ........................................ عضوا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

احمد محمد بدح........................................ عضوا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية – جامعة البلقاء التطبيقية

تاريخ المناقشة 2013/4/30م

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى.......

أبي الحبيب... راعي هذا المشروع وصاحب القلب الكبير، الذي رافقني في هذه المرحلة منذ لحظة البداية وحتى النهاية، والذي دعمني وشجعني وذلل لي الصعاب لتحقيق هذا الحلم.

أمي الحبيبة... ذات الأدعية السخية الحانية.

زوجي الغالي... الذي تحمل معي مشقة وعناء هذه المرحلة.

أختيّ الرائعتين... أم مهند وأم عبد القادر اللتين لم تبخلا للحظة بالرعاية والعطف والاهتمام منقطع النظير، وإلى زوجيهما العزيزين اللذين هما بمثابة اخوين لي، خاصة أبا مهند لاستعداده الدائم للمساعدة والعون.

رفيقيّ دربي المخلصَين... عبد القادر وعلاء.

المساعدة النشيطة... وجدان.

المساعد... محمود.

أخي وزوجته، وأختي هناء وزوجها، وأختي وفاء وأبنائها وزوجها.

إلى جميع أفراد أسرتي وعائلتي الأعزاء، والى كل من دعا لي دعاء بظهر الغيب بنية التوفيق والنجاح.

الباحثة

# شكر وتقدير

بداية الحمد والشكر لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل.....وبعد، فإني أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور عبد الحكيم ياسين حجازي المشرف الرئيس على هذه الأطروحة، لما قدمه من أفكار ونصائح وتوجيهات قيمة ولما بذله من جهد متواصل طيلة مدة العمل في هذه الأطروحة، وأشكر كذلك الدكتورة انتصار غازي مصطفى المشرفة المشاركة، وجزاهما الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى لجنة المناقشة وهم:

الدكتور عبد الحكيم ياسين حجازي، والدكتورة انتصار غازي مصطفى، والأستاذ الدكتور حسن الخياري، والأستاذ الدكتور صالح ناصر عليمات، والدكتور أحمد محمد بدح، والدكتور خليفة مصطفى أبو عاشور الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وتحملوا عناء قراءتها، فلهم جزيل الشكر.

والشكر الجزيل للدكتور عبد الله خطايبه لرعايته واهتمامه طيلة هذه المرحلة ، والدكتور نضال الشريفين لتقديمه المشورة والعون.

والشكر والعرفان لكل من عمل معي ودعمني ووقف إلى جانبي، ومد لي يد العون والمساعدة، وساهم في إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر الدكتور عماد المصري. لهم مني جميعا خالص الشكر والتقدير.

الباحثة

## فهرس المحتويات

| المحتوى | الصفحة |
| --- | --- |

# فهرس الجداول

## فهرس الملاحق

الملخص

**سمير، حنان موسى. دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2013، ( المشرفان: د. عبد الحكيم ياسين حجازي، د. انتصار غازي مصطفى)**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم بناء أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول تكون من (37) فقرة لقياس دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، توزعت على خمسة مجالات: التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والتفكير النظمي. والقسم الثاني تكون من (27) فقرة تقيس انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي. وتم التحقق من صدقها وثباتها. وبعد أن تم توزيع (300) استبانة استرجعت (256) استبانة، أي ما نسبته (29%) من مجتمع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين والبالغ عددهم (879) في العام الدراسي (2013/2012)، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، وتكونت من (256) عضو هيئة تدريس، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- جاءت درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة كبيرة في مجال الرؤية المشتركة، ومتوسطة في باقي المجالات، ومتوسطة للأداة ككل.

- تترتب الضوابط الخمسة تنازلياً حسب دور الإدارة الجامعية في تفعيلها على النحو الآتي:

الرؤية المشتركة، التمكن الشخصي، التفكير النظمي، النماذج العقلية، التعلم الجماعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، في درجة تفعيل الإدارة الجامعية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية.

- جاءت درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لانعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي كبيرة.

- قدم أعضاء هيئة التدريس العديد من المقترحات لتفعيل ضوابط الإدارة الجامعية بهدف تحسين الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات، من أبرزها:

- نشر ثقافة المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية وتفعيل ضوابطها.

- الأخذ بالمقترحات التي لها انعكاس إيجابي على تطوير الأداء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

- إجراء دراسات علمية أخرى في موضوع هذه الدراسة مثل تطبيق أنموذج مقترح لضوابط لمنظمة المتعلمة في الجامعات وقياس تأثيره على الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** دور الإدارة الجامعية، الإدارة الجامعية، المنظمة المتعلمة، الانعكاسات على الأداء التنظيمي، الأداء التنظيمي، المقترحات.

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأهميتها

### مقدمة

تعتبر الجامعات من أهم المنظمات التعليمية في الحياة المعاصرة، وتعد ركناً أساسيا في النظام التعليمي نظراً للمهام التي تقوم بها في إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في المجالات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبذلك فهي تستهدف تطوير المنظمة والمجتمع ككل، وهي كذلك تهدف إلى زيادة الفاعلية في العمل من خلال رفع درجة الثقة بين الأفراد والجماعات، وترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة في عملية التطوير، حتى يصبح هؤلاء الأفراد قوة دافعة للتطوير في المنظمات من خلال تحسين أدائهم والارتقاء به في إطار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة والمجتمع.

والإدارة الجامعية لها الدور الأكبر في القيام بهذه المهام والعمل على تحقيقها على أكمل وجه، حيث تقع على عاتقها معرفة المستجدات والتطورات في المجتمع والعالم ككل، والعمل على مواكبتها والاستفادة منها خاصة في ظل الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية التي يعيشها العالم، والسعي إلى تحقيق أهدافها من خلال تفعيل استخدام هذه المعارف والاستفادة منها لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.

وتعد الإدارة بمثابة المحرك الأساس في كيان المنظمات وأداة التغيير الأساسية بها، فنجاح المنظمات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة إدارتها، ومن ثم تحتاج كل منظمة مهما تنوعت وتعددت أنشطتها إلى إدارة فعالة قادرة على ملاحقة التغيرات المجتمعية السريعة والاستجابة لمتطلبات المستقبل ومواكبة تغيراته، والتغيرات الهائلة في المجالات المختلفة، خاصة في مجال الفكر الإداري العالمي، وأصبح من الضروري الاهتمام

بالموارد البشرية في المنظمات باعتبارها مصدر العمل والأداء والإبداع. وباعتبار الجامعات إحدى هذه المنظمات فقد أصبح لزاماً عليها أن تجد لنفسها مكانة مرموقة منافسة خاصة أنه تقع على عاتقها مسؤولية تطوير نفسها وتطوير مجتمعها نظراً للدور الذي تضطلع به في هذا المجال، وهذا لن يتم إلا عن طريق إدارتها.

وقد أشار عبد الحي (2007) إلى أن الإدارة الجامعية تأسست بنيت وفقاً لمعايير ومواصفات معينة جعلت من الجامعة مؤسسة تعليمية موجودة في جميع المجتمعات، فهي تعتبر مكاناً للفكر الحر من الثقافة والحضارة الإنسانية المتطورة، ومركزاً للعلماء والباحثين في مختلف ميادين العلوم والمعرفة، وهذا ما ألقى على الجامعة مسؤوليات كبيرة تجاه المجتمع والأمة جمعاء لقيادة المجتمع والوصول به إلى مصاف الدول المتقدمة، وأن تتعامل مع العالم المتقدم بكل أخطاره وتعقيداته، ولن يتسنى القيام بهذا الدور إلا من خلال إدارة جامعية قادرة على إزالة كل العقبات والمشكلات، وأن تكون مؤهلة لتحمل القيادة بكل كفاءة واقتدار.

ويكون ذلك من خلال تطوير وتحسين أداء العاملين في الجامعة على جميع المستويات التنظيمية فيها، وعلى المستوى الفردي والجماعي للعاملين من إداريين وأكاديميين.

كما ذكر السميح (2010) أن تطوير الأفراد هدف تسعى لتحقيقه إدارة المنظمات التعليمية وغيرها، والجامعة تناط بها مسؤولية تنمية المجتمعات في مختلف الجوانب، فتطوير الأداء يجب أن يشمل وظائف الجامعة المختلفة، وأن لا يقتصر على وظيفة دون أخرى.

وتحقيقاً لهذا الهدف كان ضرورياً للإدارة الجامعية أن تتبنى فكرا إداريا حديثاً يعمل على تطوير أداء العاملين وتحسينه على جميع الأصعدة والمستويات، مثل مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) وهذا المفهوم تم تطبيقه في مجال الإدارة العامة في المؤسسات الصناعية والتجارية، ثم تنبهت له المؤسسات التربوية، وذلك لتحويل المنظمات

التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمات متعلمة تستطيع العمل والإنجاز في ظل الاضطرابات والتقلبات السريعة الموجودة في المجتمع، مما يساهم في تحسين أدائهما ورفع مستوى مخرجاتها.

إن مفهوم المنظمة المتعلمة حديث نسبياً، فقد ظهر أول مرة عام (1990) على يد بيتر سينج (Peter Senge) في كتابه الضابط الخامس: الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization)، عندما حول النظرية في التعلم المنظمي إلى ممارسات عملية. من خلال تطبيق مفهوم الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة وهي التفكير النظمي، والتمكن الشخصي، والنماذج العقلية، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي. (عاشور، 2009).

وتركز المنظمة المتعلمة على عدة جوانب منها جانب التعلم المستمر والجانب الإنساني، ويقول سينج (Senge, 1990): إن التعلم المنظمي هو أحد تجليات الجانب الإنساني في التنظيم، إنه تجسيد لإنسانية الإنسان، وكينونته الاجتماعية من خلال الانتماء إلى كيان أكبر من الذات الفردية، مع الشعور بالارتباط بالآخرين، والإسهام في ما هو خير لهم، فلا بد من بث القيم الإنسانية في مكان العمل.

والجامعات باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها، وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية، تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ما هي إلا منظمات تعلم، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار.(العصيمي، 2007: 3).

وواقع التعليم العالي في فلسطين لا يختلف كثيراً عن واقع التعليم العالي في الدول العربية، إذ إن الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تتشابه إلى حد بعيد مع مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، كما أن التحديات التي يعاني منها التعليم العالي الفلسطيني تكاد تكون نفسها التحديات التي يعاني منها التعليم العالي في كثير من الدول العربية.

وقد أشار Steyn (1004) أن الجامعات العربية تتأثر بما تتأثر به جامعات البلدان النامية، والتي عليها إنتاج متعلمين بمهارات عالية من التعلم مدى الحياة، وتحمل مسؤوليتهم نحو تعلّمهم، وتطوير استراتيجيات التعليم والتعلم، وأن تهتم الجامعة بالمحافظة على اكتساب المعرفة.

يضاف إلى ذلك ما ذكره نشوان (2004) من تحديات خاصة ذات علاقة بالأوضاع السياسية التي يمر بها الوطن (فلسطين) وما ينجم عنها من صعوبات ومشكلات غير عادية تواجه الجامعات الفلسطينية منها المصاعب التي يفرضها الاحتلال، كالإغلاق القسري لمؤسسات التعليم العالي، والحواجز التي تمنع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين من الوصول إلى جامعاتهم، والعزلة التي فرضتها قيود السفر من وإلى خارج البلاد، بالإضافة لصعوبة العثور على هيئة تدريس مؤهلة والاحتفاظ بها، كما أن محدودية الموارد المتاحة للتعليم العالي تعدّ سبباً رئيساً لعدم قدرة هذه الجامعات على مواكبة التطورات التي يمر بها التعليم في الدول المتقدمة. وتَحُدُّ كل هذه الظروف وغيرها من قدرة نظام التعليم العالي الفلسطيني على تحقيق الأهداف المرجوة. وهذه الظروف والمتغيرات تستدعي أن تكون الجامعات الفلسطينية منظمات متعلمة من خلال قيام إداراتها بتطبيق ضوابط المنظمات المتعلمة التي وضعها سينج (Senge)، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي للإداريين والأكاديميين، ساعية إلى أن يكون لذلك أثر ايجابي في الأداء التنظيمي للجامعة ككل.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها**

يعد تحسين الأداء التنظيمي وتطويره في الجامعات على درجة عالية من الأهمية، وضرورة أساسية للجامعة كي تتمكن من الاستمرارية والمنافسة والقيام بدورها على أكمل وجه في ظل التغيرات المتلاحقة والتطور المتسارع في مختلف الأصعدة والمستويات، ولما كانت الإدارة الجامعية هي المحرك الرئيسي والمسؤول عن هذا الدور وأدائه بنجاح، فإنه كان لزاماً عليها أن تضع في أولوية استراتيجياتها أن تتبنى فكراً إداريا ناجحاً يحقق لها ذلك، ولما كان مفهوم المنظمة المتعلمة قد أثبت نجاحه في المنظمات الصناعية ومنظمات إدارة الأعمال وبدأ ينتقل إلى المنظمات التربوية فإنه يعدّ مدخلاً لتطوير الأداء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، وتتحدد مشكلة هذه الدراسة في التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة وانعكاساتها على الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين تعزى للتخصص والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

3- ما انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

4- ما المقترحات التي يراها أفراد عينة الدراسة مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين.

2- التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين تبعاً لمتغيرات التخصص والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

3- التعرف إلى انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين.

4- التعرف إلى أهم المقترحات التي يراها أفراد عينة الدراسة مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين.

**أهمية الدراسة**

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الممكن أن يكون لها دور في سد جزء من النقص في البحوث والدراسات المتعلقة بدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة وانعكاساتها على الأداء التنظيمي، لاسيما أن هذه الدراسة هي من الدراسات القلائل-على حد علم الباحثة- التي تناولت موضوع الإدارة الجامعية والمنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي.

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها في فتح الباب أمام العديد من الباحثين لمواصلة البحث في هذا المجال بطرق مختلفة.

من الممكن أن يستفيد منها القائمون على إدارة الجامعات والمسئولون في التعليم العالي لتطوير الأداء التنظيمي في الجامعات.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**دور الإدارة الجامعية:** المقصود به هنا الدرجة أو المقياس الذي تقيسه أداة الدراسة فيما يتعلق بدور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة وانعكاساتها على الأداء التنظيمي.

**الإدارة الجامعية:** وتعرّف بأنها " الطريقة التي يدار بها التعليم العالي لتحقيق أهدافه بأسلوب خلاق من خلال العمل مع الأساتذة والطلاب والعاملين في الجامعة وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقويم النتائج ".(سنقر، 2000: 49). ويقصد بها في هذه الدراسة الإدارة الجامعية في الجامعات الفلسطينية وهي: جامعة النجاح الوطنية، وبيرزيت، والقدس، وبيت لحم، وبوليتكنيك فلسطين، والخليل.

**المنظمة المتعلمة:** هي "المنظمة التي يسعى الأفراد فيها باستمرار إلى زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، ويتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة من التفكير، حيث يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة، ويتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون من بعضهم البعض". (Senge, 2004: 2).

**الانعكاسات على الأداء التنظيمي:** وهو ما تقيسه هذه الدراسة فيما يتعلق بدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي.

**الأداء التنظيمي:** هو تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي داخل المؤسسة، للتعرف إلى مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً. (الفروخ، 2006).

**المقترحات:** هي عبارة عن آراء وأفكار لتفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي من قبل إدارة الجامعة والتي توصلت إليها الدراسة من خلال سؤال مفتوح في أداة الدراسة من قبل أعضاء هيئة التدريس.

حدود الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضـــوابط المنظمـــة المتعلمة وانعكاساتها على الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس خلال العام الدراسي 2012/2013.
- اقتصرت هذه الدراسة على جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين وتشمل: جامعة النجاح الوطنية، وبيرزيت، والقدس، وبيت لحم، وبوليتكنيك فلسطين، والخليل.

# الفصل الثاني

## الأدب النظري والدراسات السابقة

تكون هذا الفصل من جزأين رئيسين هما الأدب النظري والدراسات السابقة، أما الجزء الأول فقد تناول الأدب النظري لمتغيرات الدراسة منظماً في أبواب، في حين تناول الجزء الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة ما أمكن، ثم انتهى هذا الفصل بالتعقيب على الدراسات السابقة.

**أولاً: الأدب النظري**

حيث تناول الإدارة الجامعية والمنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي

**الإدارة الجامعية**

تعدّ الإدارة الجامعية المحرك الأساسي المسؤول عن قيادة التغيير وتحسين الأداء في الجامعة بكل مكوناتها وعناصرها المادية والبشرية، وذلك لتمكينها من المنافسة والبقاء في ظل التطورات المتسارعة في جميع الميادين.

وقد أورد ثوماس (Thomas, 2001) أن الإدارة الجامعية تعدّ الركيزة الأساسية التي يتوقف على مدى جودتها نجاح الجامعة فيما تقوم به من جهود وأنشطة، وباعتبارها المسؤولة عن ضبط العمل الأكاديمي وقيادته، وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل، وتأتي الإدارة الجماعية على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي، ولا يمكن أن ينجح العمل الجامعي أكاديمياً أو بحثياً أو يكون في خدمة المجتمع والبيئة، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة واعية ومخلصة، بداية من رئيس الجامعة، ومروراً بنوابه، وانتهاءً برؤساء الأقسام.

وتعرّف الإدارة الجامعية بأنها: " الطريقة التي يدار بها التعليم العالي لتحقيق أهدافه بأسلوب خلاق من خلال العمل مع الأساتذة والطلاب والعاملين في الجامعة وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقويم النتائج ". (سنقر، 2000: 49) .

كما عرفها يحيى المشار إليه في (عبد الحي، 2007: 31) بأنها "العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها والتنسيق فيها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها".

وتعرف الباحثة الإدارة الجامعية بأنها العملية التي يتم من خلالها وضع السياسات، والاستراتيجيات، والخطط للجامعة في كافة مجالاتها، ومتابعة تنفيذ وتقويم ذلك بما يحقق تحسين وتطوير العمل في الجامعة.

وذكرت سنقر (2000) أن رئيس الجامعة المؤمن بأهمية التعليم العالي يجهد لدعم التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لأنه الأقدر على تقييم الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي، فهو بحكم عمله يعرف ما يتم في مجال التدريس والبرامج الأكاديمية والبحث العلمي، وهو الأقدر على توفير البيئة الأكاديمية وتطوير خبرات الأساتذة وتشجيعهم على تطوير المناهج وأساليب تدريسهم وتوفير البنية التحتية للبحث العلمي، وما يلزمها من تقانات بشرية ومادية. والمدير الناجح ينمو بنمو عناصره. وهذا الأمر يتطلب منه تحفيز طاقات العاملين معه وقدراتهم الابتكارية الخلاقة ليقوم الجميع بعملهم على أحسن صورة وأفضل أداء.

وقد ذكر عبد الحي (2007) أن الإدارة الجامعية لا يمكن أن تحقق النجاح للعملية التعليمية إلا إذا حققت النجاح لذاتها، ولن يتحقق هذا النجاح إلا من خلال إيجاد روح معنوية قوية بينها(القادة) وبين العاملين معها من موظفين وأعضاء هيئة التدريس

وطلاب، بحيث يكون بينهم قدر من التفاهم والثقة والاحترام المتبادل وتقدير قيمة العمل والسعي دائماً نحو الحلول السلمية الودية بعيداً عن الجزاءات أو العقوبات، وتعميق الشعور بالانتماء الثقافي في خدمة العملية التعليمية.

كما أورد شاتوك (2008) أن للعلاقات الشخصية والاجتماعية دوراً هاماً في نجاح الإدارة الجامعية حيث تصبح قنوات الاتصال أكثر اتساعاً وعمقا بأن يتعرف كبار الأكاديميين أو الإداريين العاملين إلى زملائهم بالأقسام الأكاديمية بصفة شخصية، يتقابلون باستمرار وبصفة غير رسمية، في ظل ظروف تحفزهم على التحدث بحرية. فعند زيارة أي جامعة ناجحة يكون هناك أماكن يجلس فيها الأشخاص لتناول الطعام معا، أو المشروبات بعد المحاضرات، أو قبل الأنشطة الجامعية، أو قبل بدء المجالس العليا والأكاديمية، أو في فترات الراحة أثناء اجتماعات المجالس العليا، إضافة إلى المشاركة في المناسبات الاجتماعية. وتعد هذه عوامل إضافية ضرورية لتحقيق العمل داخل الجامعة.

**خصائص الإدارة الجامعية:**

وذكر عبد الحي (2007) أن للإدارة الجامعية مجموعة من الخصائص والسمات التي تتسم بها وأهمها:

1- أنها عملية إنسانية، تستهدف تحقيق أقصى ما يمكن من الرغبات والحاجات الإنسانية. وتتوقف كفاءتها ونجاحها إلى حد كبير على نوعية الجهد البشري المبذول، وعلى مدى فهمها لسلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم.

2- أنها عملية تربوية تستهدف تنمية وتربية المرتبطين بها وتحقيق الأهداف التربوية للمجتمع.

3- أنها عملية هادفة وبناءة غايتها الأساسية تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والمعرفية.

4- أنها عمل جماعي تعاوني يقتضي المشاركة والتعاون والتفاهم والاحترام المتبادل من كل فرد بداخلها، وفي حدود الإمكانات والاختصاصات المحددة لها.

5- أنها تشتمل على جميع الجهود والأعمال والعمليات المختلفة التي يتطلبها العمل الإداري التربوي والتعليمي سواء أكانت تنفيذية أم فنية أم تربوية.

6- أنها عملية اجتماعية، تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به، وهي وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية، وقيامها في الأصل من أجل تقديم فائدة عامة للمجموعة .

**وظائف الإدارة الجامعية**

لقد بينت سنقر (2000) أن الإدارة الجامعية ذات أهمية خاصة وأنها بمنزلة العمود الفقري للجامعة، لأن التعليم العالي يلعب دوراً أساسياً في تحقيق التنمية البشرية والتطور الاقتصادي إذا استطاعت توظيف جميع القدرات إلى الحد الأقصى، وأضافت أن للإدارة الجامعية وظيفة علمية تطويرية تهدف إلى تحقيق التوافق بين ما تقوم به الجامعة وما يتوقع المجتمع منها أن تفعل، ولأجل ذلك تقوم بوظائف متعددة الأدوار وتعمل كبرج مراقبة قادر على التنبؤ والتوقع، وهي الأكثر قدرة على توجيه وتكييف جهود العاملين في الجامعات بما يحقق التجدد والتطور والاستمرارية.

كما أورد الخطيب (2001) مجموعة من الوظائف الجامعية من أبرزها:

1- صياغة رسالة الجامعة بحيث تكون ذات استراتيجيه واضحة.

2- إقامة علاقات عمل جيدة مع الجهات والأجهزة الداعمة والممولة.

3- العناية بإدارة قوية على المستوى التنفيذي؛ للقيام بمسؤولياتها في القيادة والتوجيه في مجالات عمل الجامعة الرئيسية: التمويل، العاملون، المرافق، البحث العلمي، العمل الأكاديمي.

4- فتح القنوات لاستقبال المعلومات من الجهات والمؤسسات الخارجية، من مثل أعضاء مجالس الفعاليات الاقتصادية والتجارية والبنوك والشركات واللجان الشعبية المهتمة

بتوفير الدعم المالي للجامعات والطلاب في الخارج، هذا بالإضافة إلى ضرورة إنشاء وحدة خاصة بالتخطيط في الجامعة، تكون مسؤوليتها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية وتحليلها.

5- إنشاء قاعدة بيانات، واستخدام مؤشرات الأداء لإجراء المقارنات على المستوى المؤسسي ومستوى الدوائر، ولقياس مدى التقدم الذي تم تحقيقه.

6- اعتماد نماذج وإجراءات الموازنة المرتبطة بالتخطيط، وتطبيقاتها على الكلفة الحقيقية على مستوى الدوائر التي تولت تنفيذ البرامج.

7- اعتماد رؤساء الدوائر أو الأقسام مديرين منفذين حقيقيين.

8- المرونة في جميع مجالات العمل في الجامعة.

وقد أضاف عبد الحي (2007) مجموعة من الوظائف للإدارة الجامعية من أبرزها:

1- صياغة فلسفة واضحة الأهداف والغايات للتعليم الجامعي.

2- تطوير التعليم الجامعي من خلال تطوير وتجويد العملية التعليمية، وإنتاج ونشر المعرفة، والحفاظ على الدور الحضاري للجامعات، وتجديد التقنيات التربوية، وإعطاء أهمية للنشاط العلمي والإبداعي.

3- إعداد أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم من خلال برامج التعليم المستمر والتدريب أثناء الخدمة، واتخاذ إجراءات مقننة لدعم الخبرة العملية والقدرة العلمية .

4- الاستعانة بشبكات المعلومات وقواعد البيانات المتطورة في الحصول على الدراسات والبحوث ونتائجها، وتوظيفها في أغراض البحث العلمي، وإنتاج المعرفة. وهذا يتطلب ربط الجامعات ومراكز وهيئات البحث العلمي بشبكات المعلومات، وتطوير وسائل الاتصال بين الجامعات ومؤسسات التنمية والعمل الإنمائي في المجتمع.

5- تشجيع الجامعات والمعاهد العليا على البدء في تنفيذ دورات علميـة متخصـصـة فـي استخدام الحاسب الآلي وتعليم اللغات الأجنبية وطرق الاستخدام والاستفادة من منظومات شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة منها لتطوير قدراتهم في هذه العلوم والمعارف والتقنيات.

6- الاهتمام بالتعليم العالي الإلكتروني وتسخيره لإحداث التكامل بين المؤسسات التعليميـة المختلفة، ومواكبة المستجدات العالمية بتنفيذ المكتبة الإلكترونية، والاستفادة من أنظمـة التعليم عن بعد، واستخدام تقنيات التعليم عن بعد بما يجعل التعليم العالي مرناً ومفتوحاً وجماهيرياً.

7- تحفيز البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي والأنشطة العلمية والثقافيـة لأعـضاء هيئة التدريس مثل المساهمة والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، ووضع آليات لتسهيل هذه المشاركات.

كما أورد شانوك (2008) أنه إذا أرادت الجامعة النجاح في مهمتها والارتقاء بمكانتهـا لتصبح في مصاف الجامعات المتقدمة يتعين عليها القيام بعدة أمور أهمها:

توضيح دور إدارة الجامعة على نطاق واسع ووصف جوانبها المتعددة، وتطوير خطة عمل تشتمل على فهم الظروف المحيطة والتغييرات المصاحبة لها، ويقصد بذلك "مفهوم التكيف الفعال بين المنظمة والظروف المحيطة"، وكذلك التواصل الفعال والثقة المتبادلة بـين مراكـز قيـادة الجامعة ووحدات التشغيل التابعة لها، لتشجيع قيام مؤسسة تعليمية تمتاز بالمهارة فـي ابتكـار المعرفة واكتسابها وتحويلها وتعديل سلوكها لـتعكس المعرفـة والأفكـار الجديـدة، ووضـع استراتيجيات للاستفادة من الفرص الخارجية، وتجنب تأثير التهديدات الخارجية أو الحـد منـه، وأيضاً المشاركة في الإدارة بين الأكاديميين والإداريين، وتكوين وتدريب فريق مـن العـاملين

لتولي المناصب العليا بحيث يتم اختيارهم بعناية، ويكون لديهم المؤهلات الأكاديمية أو المهنية التي تمكنهم من العمل على قدم المساواة مع زملائهم الأكاديميين، والتدريب على الأداء المتزن للواجبات المتعلقة بسياسة الجامعة والأخرى المتعلقة بالأمور الإدارية اليومية، وأن تتسم بيئة العمل التي يعملون فيها بالفعالية والتشجيع على المبادرة والنقاش، وتقديم حوافز إضافية مثل فرص أعباء تعليمية أقل، وتوفير تسهيلات بحثية، ودعم أعضاء هيئة التدريس لجذب فرق عمل أكاديمية من الجامعات التي تتميز بسمعة جيدة أو تفوق شديد في مجال معين.

وتعدّ الجامعات الفلسطينية فتية وفقاً للمعايير الدولية، فلم يمر على إنشاء أقدمها ما يقارب أربعين عاماً. فبحسب الإحصاءات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، فقد بلغ عدد الجامعات الفلسطينية (13) جامعة وهي: كلية فلسطين التقنية طولكرم "خضوري" (1960) والتي تحولت فيما بعد إلى جامعة، جامعة الخليل (1971)، وجامعة بيرزيت (1972)، وجامعة بيت لحم (1973)، وجامعة النجاح الوطنية (1977)، والجامعة الإسلامية (1978) وجامعة بوليتكنك فلسطين (1978)، وجامعة القدس (1991)، وجامعة الأقصى (1991)، وجامعة الأزهر (1991)، وجامعة القدس المفتوحة (1991)، والجامعة العربية الأمريكية (1997)، وجامعة فلسطين (2007). (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2013).

**التغيير والتطوير في مؤسسات التعليم العالي:**

هناك العديد من القناعات لدى مؤسسات التعليم العالي، والتي بناء عليها تسعى هذه المؤسسات لإحداث التغيير والتطوير، وقد ذكر العربي والقشلان (2009) بعضاً منها:

1- إن التطوير الحقيقي لنوعية التعليم لدى مؤسسات التعليم العالي لن يتأتى إلا من داخل المؤسسات نفسها، وبإجراءات وجهود مخططة وواعية يشارك فيها جميع العاملين، مما

يستدعي إعادة هيكلة المؤسسة وإعادة هندسة العمليات والاستفادة من إمكانيات الترابط الشبكي بين الإدارات للتعلم.

2- للتعليم العالي ذي النوعية عالية الجودة دور حاسم في التنمية المستدامة للمجتمع من خلال تعميق استخدام التقنيات الحديثة في أساليب التدريس وبما يواكب الاتجاهات المعاصرة لتحسين تقديم الخدمة التعليمية، مع الأخذ في الاعتبار ثقافة الإتقان والتميز.

3- لضمان النوعية عالية الجودة بمؤسسة التعليم العالي يلزم توافر نظام محدد وواضح للموارد البشرية.

4- يتطلب تطبيق مفاهيم وأسس التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة أن يخصص رئيس مؤسسة التعليم العالي وقتا ثابتا في جدوله المزدحم، من أجل إظهار الدعم الملموس للحلول التي يقترحها العاملون للمشكلات التي تواجههم، ولتأكيد العمل على التحسين المستمر في أداء المؤسسة وخاصة القدرة على المنافسة.

5- ضرورة أن تكون مؤسسات التعليم العالي مستقلة مادياً وإدارياً وأكاديمياً، وأن يتم إجراء صيانة كفاءة وفعالية تطبيقات التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة دوريًا.

6- على قيادات مؤسسات التعليم العالي الاتصاف بالرؤية المتكاملة لتشمل كافة جوانب أنشطة المؤسسة كي لا يعترض التميز حواجز أو طرق ضيقة تحد من القدرة على الإنجاز.

**معوقات الإدارة الجامعية:**

نتيجة للتوسع الهائل الذي يشهده التعليم العالي في البلدان العربية والعالمية هناك بعض التحديات والمشاكل التي تواجه إدارة الجامعات من أبرزها ما أورده الخطيب (2001): النمطية والتي تظهر جليةً في توحيد الخطط والمناهج الدراسية والأنظمة والتعليمات، والتصلب والجمود في أنظمة التعليم العالي في جميع البلدان العربية بحكم نشأتها ونتيجة لاعتمادها على النماذج الغربية المستوردة، حيث تعاني من الجمود والشكلية في هياكلها وبناها التنظيمية، أو في محتوى برامجها ومناهجها، أو في الوسائل والإجراءات التي تعتمدها، وكذلك المركزية في صناعة القرارات، حيث تتمركز السلطة في مؤسسات التعليم العالي في أيدي فئة محدودة من القيادات الإدارية العليا، الأمر الذي يترتب عليه فقدان المشاركة، وانعدام تفويض السلطة للحلقات الإدارية الوسطى والدنيا، مما ينعكس سلباً على كفاية وفعالية الجامعات، وبالتالي يؤدي إلى ضعف قدرتها على تحقيق أهدافها والقيام بواجباتها، ومن الأسباب أيضاً عدم التوازن بين الجوانب الكمية والكيفية، حيث يوجد عدم توازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات وبين نوعية وجودة التعليم الجامعي، وكذلك غياب مفهوم التكامل والتنسيق والذي يتمثل في تقليد الجامعات العربية لبعضها حيث تكرر الجامعات نفسها من حيث الفلسفة والأهداف والقوانين والأنظمة والهياكل الإدارية والبرامج والخطط الدراسية ومتطلبات النجاح والقبول، وأخيراً ضعف الكفاية، وذلك من خلال الاختلال القائم بين مخرجات الجامعة وبين متطلبات خطط التنمية من هياكل العمالة المؤهلة والمدربة، ومن خلال عدم التوازن ما بين المهارات التي يكتسبها الخريجون في هذه الجامعات وبين متطلبات الوظائف والأعمال والمهن التي يفترض اللحاق بها.

وتضيف الباحثة أنه من أهم معوقات الإدارة الجامعية هو غياب فلسفة تربوية إدارية واضحة، يضعها القائمون على التعليم العالي، وينتهجها القائمون على إدارة الجامعات بحيث توضح الفكر التربوي والإداري الذي تقوم عليه الجامعة، وتحدد ما أمكن سياساتها، واستراتيجياتها التي تضمن تحسين وتطوير الأداء فيها بما ينعكس أثره على مخرجات الجامعة ككل.

**المنظمة المتعلمة:**

في السنوات الأخيرة من القرن العشرين درج استخدام مصطلح المنظمة المتعلمة والذي استخدم كوسيلة لتحسين الأداء وتطويره، وبما أن الجامعات هي إحدى هذه المنظمات، فإنه من الطبيعي أن تسعى إلى تطبيق هذا الفكر الإداري الحديث لتحسين أدائها وللحفاظ على بقائها كمؤسسات تعليمية رائدة في خدمة الفرد والمجتمع.

ويجد المتتبع للأدبيات العلمية اختلافات ظاهرة بين المفكرين، فيما يتعلق بدراسة المنظمة المتعلمة، لأن المفهوم يضم كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة، واستخدام الباحثين مصطلحات مرادفة للمنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة والمنظمات المفكرة، فقد اختلف الكتّاب في ترجمة مصطلح (Learning Organization)، فمنهم من ترجمه (المنظمة الذكية)، وآخر ترجمه (المنظمة المتعلمة) أو (المنظمة التعلّمية) أو (المنظمة المتعلّمية)، أو ما يقابله من مصطلحات مثل: المنظمات العارفة (Knowing Organizations)، والمنظمات المفكرة، (Thinking Organization) والتعلم التنظيمي، (Organization Learning)، وغيرها. وكلها تعبر عن مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساسي للإدارة التي تريد التسلح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام (عباينة والعدوان، 2007)، (عباينة، 2007).

ومعظم الباحثين يتفقون على أن المنظمة المتعلّمة والتعلّم التنظيمي مفهومان متلازمان، إذ يؤكد هيجان(1998) أنهما يجسدان علاقة السبب والنتيجة.

وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر. (Marsick&Watkins,1999).

كما تعرف بأنها "المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل المنظمة وخارجها، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج". (Marquardt, 2002: 2).

ويعرفها سينج (Senge, 2004:2)، بأنها هي "المنظمة التي يسعى الأفراد فيها باستمرار إلى زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، وتتم فيها مساندة وتشجيع نماذج جديدة وشاملة من التفكير، حيث يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة، ويتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون من بعضهم البعض"، وهذا ما تتبناه الباحثة في دراستها.

وعرفت أسمهان أغوغلو (Agaoglu, 2006) المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تدعم نقل المعرفة واستخدامها، وتشجع خلق بيئة مناسبة للتطوير، وتعمل على توحيد جهود الأفراد واستخدامها لإحداث تطوير مستدام في المنظمة .

وقد عرف درة (2004) المنظمة أو المؤسسة الساعية للتعلم المستمر بأنها تلك المؤسسة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها مقدرة مستمرة على التعلم والتكيف والتغيير: فقيمها وسياستها وأنظمتها وهياكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها.

كما أضاف حمود (2010) بأن المنظمة المتعلمة هي منظمة المعرفة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية، وتمتلك الثقافة

التنظيمية التي تمكن العاملين من إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تبادل الأفكار والمعلومات المتاحة لديهم.

ويرى عطاري وعيسان (2003) أن التطور المنظمي هو الحقل ظهرت فيه فكرة التعلم المنظمي، ولا بد لنجاح التطوير المنظمي من توفر شروط مثل الرغبة في إحداث التغيير، والقدرة على التأثير في الأشخاص والمنظمات والنمو المهني. إن فكرة المنظمة المتعلمة تأثرت بأدبيات المجتمع المتعلم واقتصاد المعرفة والتعلم المنظمي والتطوير المهني، وإن نقطة الانطلاق في كل تلك الأفكار أن هناك "تغيراً" مستمراً تتطلب مواجهته تعلماً مستمراً.

وذكر سينج (Senge, 2004) أنه في المنظمة المتعلمة يتحول التكيز على الفرد باعتباره جزء منفصل عن العالم إلى كونه جزء موصول بالعالم، ومن النظر إلى المشكلات على أنها صادرة من شخص ما أو شيء ما إلى النظر إلى الكيفية التي سببت أفعال الأفراد في خلق المشكلات، وأن المنظمة المتعلمة هي المكان الذي يواصل الأفراد فيه اكتشافهم لكيفية خلقهم لواقعهم، وكيف يمكنهم تغييره.

كما أشار البغدادي والعبادي (2010) أن بعض المفكرين أن المنظمات لا تتعلم من تلقاء ذاتها، وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أعضاؤها، وأن تعلم الفرد شرط للتعلم التنظيمي، فليس بمقدور المنظمة خلق المعرفة من دون الأفراد، بينما يرى آخرون أن المنظمات يمكنها أن تتعلم، لأنها تمتلك القابليات التي يمتلكها الأفراد، إذ إن التعلم التنظيمي ينشأ عن الإجراءات والتفاعلات البينية للأفراد، ويمكن النظر إليه على أنه عملية إنشاء وبناء وبذلك فإن المنظمات تتعلم فعلاً.

**ضوابط المنظمة المتعلمة لدى سينج (Senge):**

لقد نالت الضوابط الخمسة التي وضعها سينج (Senge) للمنظمة المتعلمة منذ عام (1990) قبولاً واسعاً عند مديري الأعمال المختلفة، وشرعوا بتطبيقها في منظماتهم، ويعرف سينج (2004) Senge الضابط (Discipline) بأنه مجموعة متكاملة من التقانات التي تعتمد المزاوجة بين النظرية والتطبيق في المنظمة، والمعنى القاموسي لكلمة (Discipline) هو الانضباط أو الحقل المعرفي.

وأشار عطاري وعيسان (2003) إلى أن استخدام سينج لهذا المصطلح (الضابط) كان مقصوداً، لأن الانضباط يعني الالتزام والتركيز والممارسة.

وهذه الضوابط عند سينج (Senge) هي:

**أولاً: التفكير التنظيمي:** والذي عرفه سينج (Senge) بأنه هو الإطار المفاهيمي، وهو مجموعة من المعارف والأدوات التي تطورت على مدى (50) عاماً، لتجعل الأنماط الكاملة أوضح، ولتساعد في تغييرها بفعالية.

والأعمال والمساعي الإنسانية عبارة عن نظم ترتبط فيما بينها بأنسجة مترابطة غير مرئية، وتستغرق سنوات ليظهر تأثيرها مع بعضها البعض.

ويميل الأفراد إلى التركيز على أجزاء منفصلة من النظام بدلاً من التركيز على النمط الكلي للنظام، مما يعيق إيجاد حلول للمشاكل العميقة. ولكي نفهم النظام لا بد من التفكير في النمط ككل وليس في جزء منفصل منه.

والتفكير النظمي هو الضابط الخامس. فهو المبدأ الذي يدمج الضوابط دمجاً متماسكاً في كيان بين النظرية والتطبيق، ويحفظها من التفكك، وبدونه لا توجد دافعية لملاحظة كيفية ارتباط الضوابط ببعضها. وهذا يثبت أن الكل يتجاوز (يفوق) مجموع أجزائه.

والتفكير النظمي جانب مهم من جوانب المنظمة المتعلمة، فهو طريقة جديدة ينظر بها الأفراد لأنفسهم وعالمهم.

ويحتاج التفكير النظمي الضوابط الأخرى لتحقيق إمكانياته:

بناء النظرة المشتركة يعزز الالتزام على المدى البعيد. والنماذج العقلية للتركيز على الانفتاح الذي نحتاجه للكشف عن أوجه القصور في الطرق الحالية لرؤية العالم، والتعلم الجماعي لتطوير مهارات الأشخاص في المجموعات للنظر إلى الصورة الكبيرة التي تقع وراء وجهات النظر الفردية، والتمكن الشخصي يعزز الدافعية الشخصية لمعرفة كيفية تأثير أفعال الأفراد في عالمهم، وبدون التمكن الشخصي يبقى الأفراد غارقين في عقلية رد الفعل (إن هناك شخصاً ما أو شيئاً ما هو السبب في المشكلة). وهذا مرفوض من وجهة نظر النظم. (Senge, 2004)

ثانياً: التمكن الشخصي:يعدّه سينج (Senge)حجر الزاوية في المنظمة المتعلمة والأساس الروحي لها.

ويوحي التمكن الشخصي بكسب الهيمنة على الأشخاص أو الأشياء، ويعني مستوى خاصاً من الكفاءة، والتمكن الشخصي هو الأساس للتوضيح المستمر والعميق للرؤية الشخصية، والمركّز للطاقات، والمطوّر للصبر مما يمكن الأفراد من رؤية الواقع بموضوعية.

والأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التمكن الشخصي يستطيعون أن يدركوا باستمرار النتائج الأكثر أهمية لهم، فينتهجون حياتهم بطريقة فنية، ويكتسبون ذلك من خلال التزامهم بالتعلم مدى الحياة.

ويشير سينج (Senge) أيضاً إلى أن قدرة المنظمة على التعلم أكبر منها لدى أعضائها. وعادةً ما يبدأ الأفراد عملهم متفائلين، وبتعليم جيد، وطاقة عالية، ورغبة في إحداث التغيير، ولكن بمرور الزمن يفقدون ذلك. لذلك لابد من الربط بين التعلم الشخصي وتعليم المنظمة، وذلك بالالتزام المتبادل بين الفرد والمنظمة، وبتوفر روح خاصة لمنظمة مكونة من المتعلمين.

إن تحقيق التمكن الشخصي يتطلب:

1- أن يكون لدى الفرد إدراك واضح للواقع الحالي، بدون تحيز أو إساءة تصور، مما يسهل عليه رؤية القيود والمعوقات التي تعترض تحقيق الهدف.

2- تغييراً في نمط التفكير، بحيث يستخدم العقل والحس والإحساس والحدس، ليرى الأشياء في إطارها الأوسع، ويدرك موقعه منها وصلته بها وتأثره بها وتأثيره فيها، وليدرك الترابطات والتقاطعات والتفاعلات والعلاقات بينها. (عطاري وعيسان، 2003).

3- تمكين العاملين ليؤهلهم لاتخاذ قرارات أفضل من القرارات التي يتخذها المدراء، لأن العاملين حقيقة يمتلكون أفضل المعلومات. (Marquardt, 1996).

لممارسة هذه الضوابط يجب أن يتعلم الفرد مدى الحياة، ولن يصل إلى اتقان هذه الضوابط. ولن يستطيع القول: "نحن منظمة متعلمة"، إنما يستطيع القول "أنا شخص مستنير"، وبقدر ما يتعلم الفرد بقدر ما يصبح مدركاً لجهله. (Senge, 2004).

**ثالثاً: النماذج العقلية:** ذكر بانج (Pang, 2005) أن هذا الضابط يركز على تطوير وعي كل من العاملين بمواقفه ومدركاته، ومواقف ومدركات الآخرين في المنظمة. إن معرفة النماذج العقلية يساعد في تحديد وتوضيح الأحداث الجارية في المنظمة، بالرغم من أن معظم النماذج العقلية في المنظمات لا يمكن مناقشتها لكونها غير معلنة وخافية عن النظر، إلا أن من أهم

الأمور في المنظمة المتعلمة هي اختبار هذه النماذج وكشفها، وتطوير المقدرة على أن يتحدث كل من العاملين بأمان، ويمكن توضيح الفروق بين النماذج العقلية للأفراد بتفسير: لماذا يفسر شخصان حدثاً واحداً بشكلين مختلفين؟ الهدف الرئيسي لهذا الضابط هو إخراج الافتراضات العقلية والاتجاهات من الباطن إلى السطح بحيث يستطيع الأفراد اكتشاف الفروق بينهم، والحديث عن هذه الفروق بأدنى مقدار من الدفاعية.

كما اورد سينج (Senge, 2004) أنها هي الافتراضات العميقة، والصور والاتجاهات التي تمكن الأشخاص من فهم العالم واتخاذ الإجراءات، وغالباً لا يعي الأفراد نماذجهم العقلية وتأثيرها في سلوكهم.

ويبدأ النجاح في العمل بالنماذج العقلية عند تحويل المرآة للداخل، حيث يتم كشف الصور الداخلية للعالم، لإظهارها على السطح ومن ثم تدقيقها بصرامة. وكذلك من خلال عرض الأفراد لتفكيرهم بفعالية، وجعل هذا التفكير يؤثر في الآخرين.

ولكي تصبح المنظمة أكثر نجاحاً، لابد لها أن تتعلم كيف تكشف عن النماذج العقلية لمديرها وكيف تتحداها.

ويعتمد التكيف والنمو المستمر في بيئة العمل المتغيرة للمنظمة على قدرة فريق الإدارة على تغيير النماذج العقلية للمنظمة، وما يترتب عليه من أسواق ومنافسين.

وقد ذكر عطاري وعيسان (2003) أن النماذج العقلية تؤثر في إدراك أنماط العلاقات بين أجزاء النظام وبين النظام وغيره من الأنظمة وكيفية تفاعل مكونات النظام مع بعضها. ومن الطبيعي أن تؤدي النماذج العقلية المختلفة إلى إدراكات مختلفة لماهية الأجزاء المكونة للنظام، ولكيفية تفاعلها. ومن أجل أن يحدث التعلم المنظمي يجب أن تتوفر للأفراد في المنظمة إرادة

واستعداد لعرض نماذجهم العقلية الفردية ومقابلتها ببعضها ومناقشة الاختلافات بينهما والتقدم بإدراك مشترك عن ماهية النظام.

**رابعاً: بناء الرؤية المشتركة:** والتي عبر عنها سينج (Senge, 2004) بأنها مجموعة من المبادئ والممارسات والتوجيهات لترجمة الرؤية الفردية إلى رؤية جماعية. والتي تتضمن ممارسة مهارات الكشف المشتركة عن المستقبل.

فمن الصعب أن تحقق أية منظمة نجاحاً في غياب الأهداف، القيم، والمهام المشتركة بعمق في أنحاء المنظمة، وأن يرتبط الأشخاص معاً بهوية مشتركة.

وعندما تكون هناك رؤية حقيقية، يتعلم الأفراد ويتفوقون، ليس لأن أحداً يريد منهم ذلك ولكن لأنهم يريدون ذلك. ويمتلك العديد من القادة رؤية شخصية لكنها لا تترجم إلى رؤية مشتركة للمنظمة.

وقد أورد بانج (Pang, 2005) أن الرؤية المشتركة هي مجموعة من الأدوات والطرق لتوحيد طموحات جميع الأفراد في المنظمة وخارجها، ولبناء الرؤية المشتركة لا بد أن تقوم جماعة من الأفراد ببناء وبلورة حس من العمل المشترك، وبناء تصور للمستقبل الذي يرغبون في تحقيقه معا.

**خامساً تعلّم الفريق:** يعتبر تعلم الفريق أمراً حيوياً، لأن الفريق، وليس الفرد، هو وحدة التعلم الأساسية في المنظمات الحديثة، وبدون تعلم الفريق لا تتعلم المنظمة.

وهناك أمثلة عديدة تبين أن ذكاء الفريق يفوق ذكاء الأفراد في الفريق، حيث يطور الفريق قدرات استثنائية لتنسيق العمل، فيتقدم الأفراد بسرعة وتظهر نتائج استثنائية.

والمبدأ الذي يبدأ به تعلم الفريق هو الحوار، وهو قدرة أعضاء الفريق على تعليق الافتراضات والدخول في تفكير جماعي حقيقي، وهذا المبدأ كان موجوداً في الحضارات القديمة،

لكنه فقد في المجتمعات الحديثة. وبدأت حالياً مبادئ وممارسات الحوار تعود وتوضع في السياقات المعاصرة.

ويشمل مبدأ الحوار أيضاً معرفة أنماط التفاعل في الفريق التي تهدد التعلم. فالأنماط الدفاعية إذا ترسخت في الفريق ولم يتم تمييزها ستقوّض التعلم في الفريق، أما إذا تم تمييزها وإظهارها على السطح ومواجهتها فسيتم تسريع التعلم.

ووضع سينج (Senge) ثلاثة شروط لنجاح مثل هذا الحوار:

1- على جميع المشاركين تنحية افتراضاتهم جانباً.

2- عليهم التعامل مع بعضهم كزملاء.

3- أن يكون هناك منسق يدير الحوار. (Senge, 2004)

وذكر بانج (Pang, 2005) أن "تعلم الفريق" مهارة جماعية يمكن تعلمها وترسيخها عبر توفير مديري المنظمات البيئات المناسبة التي يستطيع فيها الأفراد توضيح وجهات نظرهم قبل اتخاذ القرارات، وتوفير وسائل الاتصال باتجاهين لتقييم وتأمل الممارسات التربوية ونقل الخبرات بين العاملين، مما يساعد على إيجاد الظروف المناسبة للعمل التعاوني مع الآخرين، والتعلم منهم، والتعلم معهم، وهذا من شانه أن يعزز مفاهيم تعلم الفريق، ومن ثم تحسين الأداء.

وأشار سينج (Senge, 2004) إلى أن هذه الضوابط الخمسة تختلف عن غيرها من ضوابط الإدارة التقليدية، في أنها ضوابط "شخصية". كل منها يعمل مع كيفية تفكير الشخص، وماذا يريد أن يتعلم، وكيف يتفاعل ويتعلم مع الآخرين وهذا لا يأتي بتقليد الآخرين.

**عناصر المنظمة المتعلمة:**

للمنظمة المتعلمة مجموعة من العناصر من أهمها ما أورده البغدادي والعبادي (2010):

1- القيادة: حيث إن القيادة في المنظمات المتعلمة تضطلع بأدوار جديدة هي غير الأدوار التقليدية للمدير (الأدوار المعلوماتية، والتفاعلية، والقرارية).

2- الشبكية: تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها، ليس بتأثير تكنولوجيا المعلومات فقط، وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً.

3- الثقافة: إن المنظمة المتعلمة كنمط جديد لا بد من أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يرتكز على التعلم المستمر.

4- التعلم الاستراتيجي:إن المنظمات المتعلمة تتسم بالتعلم الاستراتيجي( Strategic Learning) الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق.

5- الإقبال على المعرفة: إن المنظمة المتعلمة تتسم بأنها تميل أكثر فأكثر إلى أن تكون ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج الشركة (البيئة الخارجية) أو توليد المعرفة من داخل الشركة.

**خصائص المنظمة المتعلمة:**

لقد أورد ماركواردت (Marquardt, 1996) أن من خصائص المنظمة المتعلمة:

1- التكيف بسهولة أكبر مع التأثيرات البيئية.

2- التسريع في تطوير المنتجات الجديدة والعمليات والخدمات.

3- الكفاءة في التعلم من المنافسين والمتعاونين.

4- نقل المعرفة ونشرها بين أجزاء المنظمة.

5- التعلم من أخطائها.

6- الاستفادة المثلى من الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.

7- اختصار الوقت اللازم لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية.

8- تحفيز التحسين المستمر في جميع أرجاء المنظمة.

كما يضيف السالم (2005) خصائص أخرى للمنظمة المتعلّمة، وهي:

- مشاركة جميع العاملين في التفكير والعمل المتواصل في كيفية ضمان استمرارية التطوير.
- إعادة التطوير لقابليتها وإمكاناتها البشرية.
- الاهتمام بالتعليم الفردي والجماعي، لأنه الوسيلة الأساسية لتحقيق رسالتها وخططها الاستراتيجية.
- وكذلك بذل الجهد الكبير من أجل هيكلية عملياتها المختلفة بأسلوب يجعل من المهام المراد تأديتها فرصاً للتعلّم المستمر.

ويشير العلي وقنديلجي والعمري (2006) إلى أن المنظمة المتعلمة تتمتع بالخصائص الآتية:

يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم، وكل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، وان عمل الأفراد بمجموعتهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل)، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها، والعاملون مدعوون للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية بحيث

يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين، كما يعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، وكذلك فإن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام. ومن أجل توافر الخصائص السابقة يقتضي التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة من خلال التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة.

**خصائص مؤسسة التعليم العالي كمنظمة متعلمة:**

لمؤسسات التعليم العالي كمنظمات متعلمة العديد من الخصائص، من ابرزها ما ذكره العربي والقشلان (2009):

1- لديها استراتيجية للتغيير التنظيمي عند الحاجة وفرص التعبير عن الرأي وحرية الفكر.

2- قادرة على التركيز على العمل الجماعي في الوحدات التنظيمية المختلفة، كما أنها تعنى بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد بداخلها.

3- لديها آلية لتمكين العاملين بجعلهم قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية و مرونة.

4- تتبنى الهيكل التنظيمي الأفقي، أو الذي يتكون من عدد محدود من المستويات الإدارية حتى تتوافر قنوات الاتصال السريعة، وتبادل خبرات وتجارب العاملين بما يحقق سرعة التفاعل بينهم، ومن الممكن اتخاذ الهيكل التنظيمي الدائري لانسياب وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات، وصولاً لجميع المرافق داخل الهيكل التنظيمي، مؤديًا للتعلم التنظيمي.

5- لن تخسر المؤسسة قدرات التعليم عندما يترك الأعضاء المؤسسة، إذ يسهم التعلم التنظيمي في الذاكرة التنظيمية، لذا فأنظمة التعلم لا تؤثر في أعضاء حاليين فقط، وإنما أعضاء مستقبليين من واقع تراكم الخبرات والاستفادة من التاريخ و التجارب السابقة.

6-إن معظم أصول مؤسسات التعليم العالي قابلة للتقادم، أو حتى للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، إلا أنه يوجد عنصر وحيد فقط له قوة الترجيح وهو الموارد البشرية المتعلمة (رأس المال البشري) المنتجة والمبتكرة، ويؤكد ذلك حقيقة أن نجاح العمال يرتبط مباشرة بالاستفادة الكاملة من كل الأفراد ممارسي التعلم التنظيمي.

7- تعدّ المنافسة، وهي سمة العصر، سبيلاً لبقاء مؤسسات التعليم العالي، لذا ينبغي على القيادات الإدارية رصدها والاستعداد لها والتعامل معها بإيجابية، ومواجهتها من خلال مفهوم التعلم التنظيمي واستثمار قدرات وخبرات العاملين المتعلمين.

**الحاجة إلى منظمة التعلّم:**

لقد أورد الكبيسي (2005)، وطويقات (2009) عدة مبررات لوجود المنظمة المتعلمة هي:

**تكنولوجيا المعلومات:** إن أحد عناصر التوجيه نحو التغير الاستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديدًا، فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال.

**التحول الجوهري في أساليب العمل:** تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين دون أن يتقابلوا، وذلك بابتكار أنماط جديدة تمكنهم من إدارة التغيير المستمر.

**زيادة تأثير العملاء:** أصبح العملاء يمتلكون قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات، ويوجهون إدارتها إلى معايير جديدة للأداء، مما أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية.

المعرفة: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة.

فتطور أدوار وتوقعات العاملين يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب العاملين واستقطابهم ذوي الكفاءات، والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي، والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم.

**الخطوات التي يجب على المنظمة اتباعها لتصبح منظمة متعلمة:**

ذكر ماركواردت (Marquardt, 1996) انه من المهم أن نتذكر دائماً أنه لا يمكن الوصول إلى منظمة متعلمة، لأن التغيير مستمر باستمرار التعلم وأن هناك خطوات (16) تقوم بها المنظمات المختلفة لتصبح منظمات متعلمة:

هناك خطوات (16) تقوم بها المنظمات المختلفة لتصبح منظمات متعلمة:

1-أن تتعهد المنظمة بأن تصبح منظمة متعلمة.

2-ربط التعلم بمختلف العمليات فيها.

3-تقييم قدرة المنظمة وقابليتها في كل نظام فرعي من أنظمة التعلم.

4-توضيح رؤية المنظمة المتعلمة للجميع.

5- التعريف بأهمية التفكير النظمي وإجراءاته.

6- أن يكون القادة هم القدوة في الالتزام بالتعلم.

7-تحويل الثقافة التنظيمية للمنظمة إلى ثقافة تطوير وتعليم مستمر.

8-وضع استراتيجيات للتعلم (تشجيع التجريب، وتمييز ومدح المتعلمين، ومكافأة التعلم، ونشر كلمة عن التعلم الجديد وتطبيقه).

9- الحد من البيروقراطية وتبسيط الهيكلية .

10- التمكين (لامتلاك الحرية اللازمة، والثقة، والنفوذ، والفرصة، والسلطة)، والتفويض (لامتلاك المهارات اللازمة، والمعرفة، والقيم، والمقدرة).

فالموظفون موارد كبيرة للوقت والمال، وهناك أشخاص متخصصون في تطوير مهارات الموظفين في الأعمال الحالية والمستقبلية، وإعدادهم لمواجهة التحديات غير المرئية.

11-توسيع نطاق التعلم التنظيمي ليشمل سلسلة العمل بأكملها.

12-القبض على التعلم والإفراج عن المعرفة بسرعة في أرجاء المنظمة.

13-اكتساب وتطبيق أفضل تكنولوجيا لأفضل تعليم.

14-تشجيع وتعزيز التعلم على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي.

15-التعلم أكثر عن المنظمات المتعلمة.

16-الاستمرار في التكيف والتطوير والتعلم.

**معوقات التعلّم التنظيمي:**

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة سريعة التغير، إلا أن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة ومنها ما ذكره الحكيم وزوين والخفاجي (2009):

**جمود الهياكل التنظيمية:**

إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم اتصالاتها الرأسية، وتحديد سلطاتها الرئاسية، تحول دون انسياب المعلومات وتدفقها عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلبا على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم، فضلا عن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم.

**ممارسة المركزية:**

تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية إلى نتائج سلبية على العمل والمرؤوسين مثل قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، إذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، فضلا عن تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، وبذلك يحد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم التي تعد من الأبعاد الرئيسة في بناء المنظمات المتعلمة.

**الافتقار إلى القيادات الواعية:**

من شروط تحقق التعلم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي، وأن غيابها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم، منها ضعف التحمس للتعلم، وانخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم، ومحدودية إتاحة فرص التعلم أمام العاملين.

**افتقاد النظرة الشمولية:**

تتعامل أغلب المنظمات مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة، من خلال نظرة جزئية، أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها وتخفيف الجهد المبذول لحلها. إن افتقاد النظرة الشمولية يترتب عليه في الوقت نفسه إيجاد نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة، وتركيز اهتمامهم في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة، مما يولد شعوراً داخلياً للأفراد بالنفوذ والمقدرة مما يجعلهم يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم. إذ أن افتقاد النظرة الشمولية يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.

**التعلم الوهمي:**

يظهر التعلم الوهمي عندما تلجأ المنظمات عن قصد أو جهل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة، أو عندما تصر على تأويل النتائج بأنها دالة على خبرة ناجحة، وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا للواقع الفعلي.

**ثقافة المنظمة:**

تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وطرق التفكير السائدة بين أعضائها. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة. وهي تلعب دورا مهما بكل ما تحمله في انتعاش التعلم أو إعاقته.

**الأداء التنظيمي**

**مفهوم التنظيم وأهميته:**

هو هيكل أو بناء من وحدات تنظيمية تتفاعل مع بعضها البعض، ويتم فيه ترتيب المهام في وحدات متخصصة وتحديد العلاقات التنظيمية للأفراد المنوط بهم القيام بهذه المهام. (النوري، 1991).

ويقول كونتز Koontz المشار إليه في بربر (1997): التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات، أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عمودياً وأفقياً في المنظمة.

وتبرز أهمية التنظيم في النقاط التالية :

1- أن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة في تكوينه وديناميكيته.

2- أن التنظيم يرسم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات ولقنوات الاتصال الرسمية.

3- أن التنظيم ليس فقط هيكلاً ميكانيكياً، بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم.(بربر، 1997).

**مفهوم الأداء وأهميته:**

يعرف العديلي (1995) الأداء بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.

وقد أشار السالم وصالح (2002) إلى أن أهمية الأداء تظهر في المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، والتي تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة.

كما تتبلور أهمية الأداء في أمور عديدة منها ما ذكره القروخ (2006):

1- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

2- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

3- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المثلي يكونون مهددين بالاستغناء عن خدمائهم.

**مفهوم الأداء التنظيمي:**

عرّفه عبادة (2007) بأنه نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المنظمة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير، فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية.

ويعرفه العلي وآخرون (2009) بأنه إنجاز للأهداف التنظيمية باستخدام واستغلال كامل الموارد والأصول بكفاءة وفاعلية.

كما يعرف بأنه محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، فإن أي خلل في أي منها لا بد وأن ينعكس على الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة. (Daft, 2001).

**متطلبات تحسين الأداء التنظيمي:**

لقد أصبح الأداء التنظيمي المتميز حتمية لا بد منها فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية. ولا يحدث تميز الأداء بطريقة عشوائية، إنما بطريقة تنظيمية مخطط لها.

وقد أورد زايد (2003) أنه للوصول إلى أداء تنظيمي متميز لا بد من التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي بدل التركيز على الجمهور الخارجي فقط، والتركيز على رأس المال الفكري بدل التركيز على رأس المال المادي، بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية على هيكل المنظمة وأن يكون لدى المنظمة فكرٌ إداري مرن يشجع التطوير والتغيير لأن المنظمات التي تعتنق فكراً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً،

وكذلك الاهتمام بزيادة قدرة المنظمة على تبادل المعلومات بين الإدارات التنظيمية المختلفة رأسياً وأفقياً بشكل رسمي وغير رسمي.

وقد ذكر الهاشم (2004) أنه لكي يؤدي الفرد واجباته الوظيفية بثقة وأمان لا بد من توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة والشاملة الناتجة عن نظم المعلومات الحديثة التي تمكنه من الحصول على المعلومات بسهولة وسرعة في الوقت المناسب، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحسين نوعية ونتائج العمل وتطويره، ويساهم بطريقة فعالة في سرعة إنجاز الأعمال، ورفع كفاءة الأداء وتقليل الوقت الضائع وتوفير النفقات، ونظراً إلى أن إنتاجية العاملين تعتمد على جودة مخرجات أنظمة المعلومات التي تقوم بخدمتهم، فإنه من الضروري تطويرها وتحديثها باستمرار مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وتحسين أدائها، حيث تقوم نظم المعلومات بدعم الإدارة في المهام والأعمال كافة من خلال مخرجاتها، وتعمل على مساعدتها في تحسين الخدمات المقدمة بمستويات ذات جودة عالية، وتخفيض تكلفة العمل مما يمكن المؤسسة من الوصول إلى التميز في العمل والأداء المؤسسي.

كما أورد المقابلة (2004) أن توفير المعلومات الضرورية بالدقة والكمية والوقت والتكلفة المناسبة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال نظم معلومات إدارية فعالة تتصف بمجموعة من الخصائص التي يجب مراعاتها عند تصميم وبناء وتطبيق هذه النظم وأهمها: الدقة، والوضوح، والشمول، والمرونة، والموثوقية، والتكلفة وحداثة وملاءمة الأجهزة والمعدات المرافقة والمستخدمة في تلك النظم، وذلك حتى تتمكن إدارة المؤسسة من الاستفادة القصوى من المعلومات الناتجة، والمساهمة في سرعة إنجاز الأعمال، ورفع كفاءة الأداء، وتقليل الوقت الضائع في العمل، وتوفير النفقات.

وذكر شاتوك (2008) أن الشفافية في تقديم البيانات يجب أن تمتد إلى عملية صنع القرارات، فمن الضروري إتاحة البرامج والتقارير التفصيلية بشكل تلقائي أمام جميع رؤساء الأقسام والأطراف المعنية الأخرى مما يؤدي إلى الحد من السلطة المطلقة للجان نفسها، والتعسف في اتخاذ القرارات، ويزيد من تحمل المسؤولية، وبالتالي تحسين الأداء.

وذكرت رايس (2011) أن تهتم المنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز بالتعلم التنظيمي لأنه الطريق لاستثمار الثروة الفكرية للموارد البشرية، ونماذج التميز في الأداء تركز على عناصر التعلم، والابتكار، والتجديد والتحديث المستمر. ولكي تصبح المنظمات قادرة على القيام بدورها الجديد يجب أن يتسم جهازها الإداري بالتعلم المستمر، وأن تتأكد أن العاملين بها يتعلمون ويشاركون بأقصى طاقاتهم، وتشجعهم على التعلم الجماعي والمستمر.

**أنواع الأداء التنظيمي:**

ينقسم الأداء التنظيمي إلى عدة أنواع منها ما أورده عباس (2008):

1- الأداء الفردي: ويتعلق بأداء الأفراد العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم، ويتم تقييم الأداء الفردي من خلال مقارنة مستوى أدائهم بالمعايير الموضوعة المحددة مسبقا.

2- أداء الوحدات التنظيمية: حيث يتم التعرف إلى مستوى الإنجاز الفعلي لكل إدارة على حدة وكل قسم من أقسامها، وكذا التعرف إلى مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وكفاءتها في أدائها لمهامها.

3- الأداء المؤسسي: ويقصد به معرفة مدى كفاءة المؤسسات أو الشركات في تحقيق أهدافها التي تعمل من أجلها.

**المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي:**

ذكر طويقات (2009) أن التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدها العقد الأخير من القرن العشرين أدت إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في فترة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم، ستتعامل مع التغيير بنجاح وتستطيع البقاء.

كما أشارت رايس (2011) إلى أنه لكي تتحول المنظمات من الضعف الإداري إلى التميز في الأداء عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي إذ إن تطوير الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات فعالة للعاملين أصبح بؤرة تركيز هامه للمنظمات، ومع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة، وانسياب الهياكل التنظيمية، وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية، أصبح هناك حاجة ملحة للتعلم المستمر، والاستفادة من الخبرات الذاتية، وخبرات الآخرين، واستخدام مداخل إدارة المعرفة ومخازن المعرفة، وتبني ثقافة الانفتاح، والمشاركة في المعلومات، والتقييم الناقد، والرغبة للاستعداد والتحدي، وتقدير الفروق الفردية والتنوع، والاستفادة منه، والتعلم المستمر.

**الحاجة إلى تطوير الأداء التنظيمي:**

هناك عدة أمور اضطرت المنظمات المختلفة إلى البحث عن أساليب لتطوير أدائها التنظيمي من أبرزها ما أورده زايد (2003):

معدلات التغير السريعة، وذلك بسبب التغير في ظروف البيئة الخارجية من تعقد وعدم استقرار يصل أحياناً إلى حد الاضطراب. والمنافسة بلا حدود، فالفكر الإداري الحديث يؤكد

طبيعة المنافسة المفتوحة التي تواجهها المنظمات الحديثة، مما فرض على المنظمات أن تتميز في أدائها لمواجهة تلك الظروف. وكذلك السعي لحفظ المكان والمكانة، حيث إن المكان هو القدرات الذاتية للمنظمة، فنقطة الانطلاق الأساسية لتميز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المنظمة من خلال المراجعة الداخلية، وأما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة عن بقية المنظمات العاملة في المجال نفسه، وذلك من خلال مقارنة أدائها بأداء المنظمات المنافسة. وتنامي الشعور بالجودة، من خلال تفاعل المتغيرات المختلفة فإنه يقع على عاتق المنظمة الحديثة البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة مما يحقق لها الاستقرار، ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها. وأخيراً طفرة تكنولوجيا المعلومات، حيث أحدثت تغييراً كبيراً في العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل، وطالت كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء. فالمنظمة التي لا تستطيع الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات سوف تصبح في خطر داهم.

**الإدارة الجامعية والأداء التنظيمي**

لقد ذكر القيسي (2005) أنه نتيجة لتوسع دور الجامعات في المجتمعات المتقدمة، وقيامها بخدمات متنوعة في كافة الأنشطة والمجالات، وكون التحديات والأعباء والمتغيرات والأعمال الإدارية التي تتحملها الجامعات وتقوم بها في تزايد وتضخم مستمر، ونتيجة للتطور الكبير في الأجهزة والمعدات الخاصة المستخدمة بالأعمال الإدارية، وحيث إنه لم يعد هناك مجال لاستخدام كثير من الوسائل القديمة والتقليدية في أداء العديد من الأعمال المتنوعة في الوحدات الإدارية في الجامعات، فإن كل ذلك أدى إلى أهمية استخدام أساليب عمل متطورة وجديدة بالعمل الإداري عن طريق تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة، والذي يتطلب من إدارة الجامعات القيام بالمراجعة المستمرة لأنظمة وإجراءات وأساليب العمل المتبعة

في ظل النظم المستخدمة، وبالتالي تضمن تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها.

كما أورد عاشور والشقران (2010) أن إدارة الجامعات أظهرت في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بموضوع الأداء المؤسسي وتحسينه، وذلك تماشياً مع التوجهات الحكومية في هذا الصدد، والتزاماً منها بأهمية الكفاءة والأداء والإبداع والتميز في وحداتها الإدارية بما يجعلها قادرة على القيام بواجباتها العلمية والتعليمية والإدارية، ومواكبة متطلبات العولمة التي تؤكد أهمية تحسين الأداء وتجويده كمدخل ضروري في تفعيل العلاقات المتبادلة بين الجامعات وبين المستفيدين من خدماتها، وإبراز جهودها المتميزة وإنجازاتها في تطوير أنظمتها القائمة، وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية، وتحقيق التميز والتطور في جميع المجالات.

وقد ذكر الحكيم وآخرون (2009) أنه باعتبار الجامعات منظمات خدمية ذات خصائص مغايره للمنظمات الخدمية الأخرى والمنظمات الإنتاجية، وذلك اعتماداً على طبيعة عملها المتميزة عن غيرها من المنظمات، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على رأس المال الفكري لذلك فمن الضروري أن تسعى لرفع قدرات رأس المال الفكري فيها، والذي لا يقتصر على مجرد ساعات التدريب الرسمية داخل الجامعة، ولكن من خلال التعلم المستمر لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة والمشاركة في المعلومات والخبرات التي يحصل عليها أي فرد داخل الجامعة.

وقد أضاف شاتوك (2008) أنه إذا أرادت الجامعات التميّز في أدائها عليها اتباع أساليب التنظيم القوية وتحفيز التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، والتكيف مع الظروف المحيطة دون تغيير الهوية الأساسية، بالإضافة إلى الاستعداد لاتخاذ قرارات شجاعة، وانتهاج مدخل مالي يتسم بالاعتدال، والتريث بصفة عامة، علاوة على اتباع طريقة جامعية

مرنة لاتخاذ القرارات التي تشجع النقد البناء والمواجهة المثمرة. وعدم الاعتماد على القيادة المطلقة، وان لا تكون التغييرات مفاجئة، إنما تدريجية ومن خلال اتحاد جميع العناصر معاً بحيث تصبح المساهمة الكلية أقوى من مجموع الأجزاء المختلفة.

والجامعات الفلسطينية كغيرها من الجامعات في العالم تحتاج إلى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على الصعيد الإداري والأكاديمي لكي تتمكن من تحسين وتطوير أدائهم لينعكس ذلك على أداء الجامعة ككل، فقد ذكر أبو حشيش ومرتجى (2011) أن التعلم التنظيمي يعدّ مدخلاً من مداخل التطوير في الجامعات على المستوى الإداري والأكاديمي خاصة، في ظل العولمة والثورة التكنولوجية والاقتصاد الحر القائم على التنافس والتميز في تقديم خدماته للجمهور، والجامعة كمؤسسة مجتمعية باتت تواجه تغييرات وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع خاصة، في ظل التوسع الكمي في إنشاء الجامعات والمعاهد العلمية، لذا أصبح من الضروري على الجامعة العمل على توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في الجامعات الفلسطينية، وهذا يتطلب توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الجامعات.

**خلاصة**

تركز الأدب النظري على:

- الإدارة الجامعية من حيث المفهوم والخصائص والوظائف والمعوقات، وانه يقع على كاهل الإدارة الجامعية القدر الأكبر من المسؤولية في إحداث التغيير والتطوير في مؤسسات التعليم العالي والقيام بدور قيادي من خلال التطوير الحقيقي لنوعية التعليم والاهتمام بالتنمية المستدامة للمجتمع ومواكبة الاتجاهات المعاصرة في المجال العلمي والإداري، والأخذ بثقافة التميز والإتقان، وإشراك العاملين، والأخذ باقتراحاتهم، وكذلك أن تعمل الإدارة الجامعية جعل الجامعة كياناً مستقلاً مادياً وأكاديميا وإداريا لا يخضع لسيطرة جهة معينة، ليؤدي دوره بأمانة ومهنية.

- المنظمة المتعلمة من حيث مفهومها ضوابطها التي تحدث عنها سينج (Senge)، وهي التفكير النظمي، والتمكن الشخصي، والنماذج العقلية، وبناء الرؤية المشتركة، وتعلّم الفريق. كما تم التطرق إلى عناصر المنظمة المتعلمة وخصائصها، وخصائص مؤسسات التعليم العالي كمنظمات متعلمة، وكذلك تم ذكر أهم المبررات التي أدت إلى الحاجة لوجود منظمات متعلمة، واهم الخطوات التي يجب على المنظمة أن تتبعها لتصبح منظمة متعلمة، وكذلك أهم المعوقات التي تعترض المنظمة المتعلمة.

- الأداء التنظيمي من حيث تعريف الأداء، والتنظيم، والأداء التنظيمي، وأنواعه، وأهمية الأداء، والمتطلبات اللازمة لتحسين الأداء التنظيمي، ومبررات الاهتمام بتطوير الأداء التنظيمي، كما تم التطرق إلى الإدارة الجامعية والأداء التنظيمي من حيث ضرورة اهتمامها به، والأسباب التي أدت إلى حرصها على تحسينه وتطويره.

وترى الباحثة أن للإدارة الجامعية دوراً كبيراً في تطوير الأداء التنظيمي وتحسينه من خلال قيامها بتبني فكر إداري حديث تم تطبيقه في المؤسسات الصناعية والتجارية واثبت نجاحه فيها، ومن ثم تم نقله إلى المؤسسات التربوية، وهو فكر المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال قيام الإدارة الجامعية بتفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة التي وضعها سينج (Senge).

وكون جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين منظمات تربوية، فهي تسعى إلى تحسن وتطوير أدائها التنظيمي، ويقع على كاهل إداراتها مسؤولية ذلك من خلال الانتقال من الدور التقليدي إلى الدور المعاصر للجامعات، ومن الوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، حيث أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن لذلك انعكاساً ايجابياً على الأداء التنظيمي، بحيث تنتقل المنظمة (الجامعة) من منظمة تقليدية إلى منظمة حديثة قادرة على المنافسة والتميز وإثبات الذات، وأداء دورها بفعالية عالية، مما يحقق الفائدة للجامعة نفسها من إدارة وعاملين وطلبة ومؤسسات ذات صلة، وكذلك يحقق الهدف الأسمى من وجودها، وهو خدمة المجتمع وحمل لواء تطويره، ورفده بالكوادر المتميزة القادرة على شق طريقها بنجاح في خضم هذا الكم الهائل من التطور المتسارع والتغيّرات المتلاحقة، وفي ظل وجود العديد من المؤسسات المنافسة، وإذا تمكنت الإدارة الجامعية من تحقيق ذلك فهي بلا شك تكون قد أدت رسالتها بأمانة واقتدار نحو المجتمع الذي أنشأها لخدمته وخدمة أبنائه.

## الدراسات السابقة

قامت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة من خلال إجراء مسح معمق باستخدام الشبكة العنكبوتية (الانترنت) وقواعد البيانات والمجلات العربية والأجنبية، وقد تم ترتيب هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

### الدراسات العربية

أجرى عطاري وعيسان (2003)، دراسة بعنوان "المدرسة المتعلمة بوصفها أحد بدائل التعلم الحديثة"، هدفت إلى تقديم إطار نظري حول المدرسة المتعلمة، اتبع الباحثان المنهج التحليلي النظري في دراسة الأدب ذي الصلة بالمنظمة المتعلمة والمدرسة المتعلمة وخصائصها، ثم منهج التخطيط الاستراتيجي لوضع تصور لتحويل فكرة المدرسة المتعلمة إلى منظومة واقعية لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وخلصا إلى أن تفحص الوضع السائد في معظم المدارس في ضوء مفهوم التعلم المنظمي يوحي بأن المدارس العربية لا تعكس خصائص المدرسة المتعلمة، وكان من نتائج الدراسة تقديم تصور لتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة.

وفي دراسة أبو خضير (2006) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة: نظام التعلم، ونظام التحول التنظيمي، ونظام تمكين الأفراد، نظام إدارة المعرفة، وقد تكونت عينة الدراسة من (780) فرداً من الموظفين والموظفات العاملين بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد جاء نظام التقنية في المرتبة الأولى من حيث درجة توافر عناصره في المعهد، يليه نظام إدارة المعرفة، ثم نظام التحول التنظيمي، ثم نظام تمكين الأفراد، وأخيراً نظام التعلم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام لأفراد الدراسة

إحصائياً على مستوى الدلالة لدرجة ممارسة العاملين في المدرسة الأردنية لضوابط المدرسة كمنظمة متعلّمة ولمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً على مستوى الدلالة لدرجة ممارسة العاملين في المدرسة الأردنية لأبعاد المدرسة كمنظمة متعلّمة تعزى لمتغيري المؤهل والخبرة.

وقد أجرى عطاري وعيسان (2007) دراسة هدفت للتعرف إلى مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية العمانية، وخصائص ودور المدير كقائد تعلّم، ومدى الارتباط بين الأمرين، واستخدم الباحثان ثلاث استبانات: الأولى لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة، والثانية لقياس إدراك المدرسين لمديريهم كقادة تعلّم، أما الثالثة فهي لقياس بعض الممارسات المتعلقة بالتعلّم المؤسسي في المدرسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشاركين يصفون مدارسهم إجمالا وصفاً متوسطاً كمدارس متعلمة، إلا أنهم يرون معدلاً أعلى للمديرين كقادة تعلّم، وأن هناك ارتباطاً بين خصائص المدرسة المتعلمة وخصائص المدير كقائد تعلّم، كما أظهرت الدراسة أن النتائج تأثرت بمتغير الخبرة حيث جاءت لصالح الأكثر خبرة، فيما لم تتأثر بمتغير المؤهل.

وهدفت دراسة خضر (2008) إلى تطوير نموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية للعام الدراسي (2008/2007) والبالغ عددهم (1109)، وتم اختيار (289) عضواً بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم تصميم استبانة شملت المجالات التالية: (التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلّم الفريق، والتفكير النظمي، والتعلّم التنظيمي، وإدارة المعرفة). وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لمجالات المنظمة المتعلّمة كبيرة في مجالات

التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، وتعلّم الفريق، ومتوسطة في مجالات التفكير النظمي، وإدارة المعرفة، والتعلّم التنظيمي، والرؤية المشتركة. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لمجالات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير نوع الكلية، وأن هناك فروقاً إحصائية دالة تعزى لمتغير المركز الوظيفي ومتغير الرتبة الأكاديمية عند مجال تعلم الفريق ومجال التعلم التنظيمي والأداة الكلية.

وفي دراسة الحكيم وزوين والخفاجي (2009)، وهي بعنوان دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز(دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على إمكانية استخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة التعليم الجامعي ودورها في تحقيق الأداء المتميز، من خلال المزج ما بين الأفكار والنظريات الاستراتيجية والمعرفية والتنظيمية وصهرها في بوتقة الأداء الجامعي المتميز. يتضمن مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة قصدية لأصحاب الخبرة في العمل الإداري والكفاءة، إذ قد وقع الاختيار على (26) منها وزعت عليها الاستبانة، وعند استرجاعها اعتمدت منها (22) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد أظهرت الدراسة الاستنتاجات الآتية:

- أمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قبل الجامعة قيد الدراسة، لأنها في الأساس تعد منظمات معرفية.
- إن استخدام أدوات التعلم التنظيمي يمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز في عملها.
- إن تبني أدوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلائم بيئة التعليم الجامعي سيخلق ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في الجامعة.

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء الجامعي المتميز.

وقد أظهرت دراسة العواودة (2009)، والتي هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة. تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة، للعام الدراسي (2008/2007) وبلغ عددهم (1924). تم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية بلغت (347) فرداً من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة، ولتحقيق هدف الدراسة، طورت الباحثة استبانه للتعرف إلى درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية، تكونت من (74) فقرة، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- تم تطوير الأنموذج التربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة.
- تم التأكد من إمكانية تطبيق الأنموذج عملياً في الجامعات الفلسطينية.
- كانت درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة متوسطة للأداة ككل، ولضابطي النماذج العقلية، والتفكير النظمي، وبلغت درجة الممارسة الإيجابية لمجال تفويض المنظمة المتعلمة درجة متوسطة.
- توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة لصالح جامعة القدس، مقارنة بجامعة بير زيت على الدرجة الكلية للأداة.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لكل من التخصص وكذلك للمؤهل العلمي، والخبرة.

- توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمسمى الوظيفي لصالح الأكاديميين التعليميين في مجال التفكير النظمي، ولصالح الأكاديميين الإداريين في مجال تفويض المنظمة المتعلمة.

وفي دراسة عاشور (2009)، وهي بعنوان تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة، والتي هدفت للتعرف إلى تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (بيتر سينج) في المنظمة المتعلمة، كما هدفت الدراسة للتعرف إلى ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للعام الدراسي 2008-2009، والبالغ عددهم (5074)، منهم (274) مديراً ومديرة، و(4800) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من (150) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (14.5%)، و(700) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (60.7%) من المجتمع الأصلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (58) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: التفكير النظمي، والتمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، وبناء رؤية مشتركة، والتعلم الجماعي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على جميع المجالات وللأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع مجالات ضوابط سينج (Senge) في المنظمة المتعلمة، وذلك لجميع مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل، باستثناء مجال التمكن الشخصي، وذلك لصالح حملة المؤهل العلمي بكالوريوس.
- عدم وجود فروق دالة احصائياً بين تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات ضوابط سينج (Senge) في المنظمة المتعلمة، وذلك لجميع مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل.

وقد تحدثت دراسة الرفاعي (2010) والتي كان هدفها التعرف إلى مستوى تطبيق المنظمة المتعلّمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد. وقد تكونت عينة الدراسة من (100) موظف في ست مؤسسات عامة ذات نشاط مالي في محافظة إربد، و لتحقيق أهداف الدراسة أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلّمة كان بدرجة متوسطة، وكانت أبعادها مرتبة تنازلياً (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وتشجيع الاستفسار والحوار، وإيجاد فرص التعلم المستمر، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلّم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وتشجيع التعاون والتعلّم الجماعي، وأنّ مستوى معوقات تطبيق المنظمة المتعلّمة قد جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha$=0.05) تعزى لمتغير الجنس في تطبيق المنظمة المتعلّمة لبعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلّم، لصالح الإناث، ولمتغير الحالة الاجتماعية على بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلّم، لصالح الأعزب، ولمتغير العمر على

بعد تشجيع الاستفسار والحوار، لصالح (51) سنة فأكثر، ولمتغير الدخل الشهري على بعد إيجاد فرص التعلّم المستمر، لصالح (401) فأكثر، ولمتغير المستوى الوظيفي جميع الأبعاد، وفي تطبيق المنظمة المتعلّمة ككل باستثناء بعد إيجاد فرص التعلّم المستمر.

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ =0.05)، في مستوى معوقات تطبيق المنظمة المتعلّمة في القطاع العام الأردني تبعاً لمتغيرات الفئة العمرية لصالح (30) سنة فأقل، وسنوات الخبرة لصالح (6-10) سنوات، والدخل الشهري لصالح (301-400)، والمستوى الوظيفي لصالح المدير، وطبيعة العمل لصالح الفني.

أما دراسة القرني (2010) فقد هدفت للتعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس.

وقد تكونت عينة الدراسة من (370) عضو هيئة تدريس تم جمع المعلومات منهم عن طريق الاستبانة.

وقد أظهرت النتائج أن دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، على جميع مجالات الدراسة.

عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تعزى إلى متغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية، وبلد التخرج.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تعزى لأثر مدة الخدمة عند جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح ذوي مدة الخدمة (10 سنوات فأكثر).

إن المعوقات التي تواجه الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وكذلك بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس، تعزى إلى متغيري الكلية والخبرة، لصالح الكليات الإنسانية مقابل الكليات العلمية، وذوي الخبرة (5-10) سنوات.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة حول دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس المهنية، تعزى إلى متغيري الرتبة الأكاديمية وبلد التخرج.

وجاءت دراسة الحواجرة (2010) التي بعنوان المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلّمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وقد تناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد هي:التطوير المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جَماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة استراتيجية للتعلّم. وقد حُدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي على أساس إدراك المبحوثين لاستعداد منظمتهم للتغيير. واختارت الدراسة منظمة خدمية (جامعة البتراء) لدراستها كحالة، وشارك فيها (284) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثرا لدى المبحوثين قد تمثل في بُعد القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وأن تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وأن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير

الاستراتيجي، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروقات هامّة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلّمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية، وأن هناك فروقاً هامّة دالةً إحصائياً بين المبحوثين وفهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية.

وقد قام جبران (2011) بإجراء دراسة بعنوان المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة، ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن. وقد شارك في الدراسة (439) معلما من أفراد عينة مقصودة. أما الأداة فهي استبانة من نوع ليكرت مكونة من جزأين رئيسين: الأول عبارة عن (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات للمدرسة كمنظمة متعلمة، والثاني عبارة عن (32) فقرة موزعة على ستة مجالات للمدير كقائد تعليمي. وقد أظهرت النتائج تقديرا متوسطا نسبيا لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة. وقد حظي مجال المناخ بأعلى المتوسطات، يليه مجال النمو المهني. وبالنسبة للمديرين كقادة تعليميين، فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي. ومن اللافت أن مجال بناء العلاقات والتشاركية سجلا معدلا مرتفعا على التوالي مقارنة مع متوسطات معتدلة للمجالات الأخرى. وقد أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعا لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

وفي دراسة أبو حشيش ومرتجى (2011)، وهي بعنوان مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (النوع، والتخصص، وسنوات الخدمة، وطبيعة

العمل)، ووضع بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً إداريا وأكاديمياً، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان بتبني استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة الذي يتكون من سبعة أبعاد والمطور بواسطة واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick, 1993 ) تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسة، حصلت جميع أبعاد المقياس على درجة متوسطة، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق لصالح التخصص على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية"، حيث وجدت فروق لصالح كليات العلوم، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"، حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أكثر من (10) سنوات، والبعد السادس "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أقل من (5) سنوات، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البعد الأول "إيجاد فرص للتعلم المستمر" حيث وجدت فروق لصالح الإداريين، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وقد كانت الفروق لصالح الإناث باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"، والبعد السابع " القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم حيث تبين عدم وجود فروق بينهما.

**الدراسات الأجنبية:**

لقد اجري هودقز (Hodges, 1999) دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في عمليات تطوير الطاقم الأكاديمي في التعليم العالي"، والتي أجريت في جامعة ألباما في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العناصر المؤثرة في عمليات تطوير أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا في برنامج التطوير الذي تضمن ورشات عمل عن التدريس وعمليات التقويم، واستعمال المصادر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتألفت عينة الدراسة من (225) عضو هيئة تدريس يعملون في جامعة ألباما يتوزعون على ثلاثة عشر كلية، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- التعاون بين أعضاء الفريق المشارك في البرنامج.
- تقديم المنح لتمويل البرنامج.
- وجود زملاء لهم تجارب سابقة ناجحة.
- أن للبيئة السائدة في الكلية أكبر الأثر في إنجاح البرنامج وتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس الإبداعية.

كما أجرى مينج وفي (Ming & Fei, 2009) دراسة في ماليزيا هدفت للتعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تنمية مهارات وكفايات أعضاء هيئة التدريس في كلية اللغة في جامعة كابنجسان الماليزية. وتكونت عينة الدراسة من (26) عضو هيئة تدريس من الذكور الذين تتراوح أعمارهم بين (30-40) سنة يدرسون مساق اللغة الإنجليزية في جامعة كابنجسان، واستجاب أفراد عينة الدراسة لاستبانة تقييم الكفاءة، وهو مقياس موضوعي مكسون من (27) فقرة تعكس آراءهم حول دور الإدارة في تنمية كفاياتهم، (CEQ).

وأظهرت الدراسة:

- وجود أثر دال على دور الإدارة الجامعية في تنمية الكفايات التكنولوجية لعضو هيئة التدريس.
- وجود علاقة ارتباط دالة بين قدرة عضو هيئة التدريس على تطوير الطلاب، وبين النشرات التي يصدرها مركز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- تعقد الجامعة دورات تدريبية متواصلة تهدف لرفع كفايات الأداء لدى عضو هيئة التدريس الماليزي.

أما دراسة فو ين (Poh yen، 2010)، وهي بعنوان أبعاد المنظمة المتعلمة ومشاركة المعرفة دراسة أجريت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة، فقد هدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام أبعاد المنظمة المستخدمة من واتسكنز ومارسيك (watskins & marsick ,1996) في إدراك العلاقة لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة في ماليزيا، والتعرف إلى مدى فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيمية والمحفزات في بناء منظمة متعلمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة والبالغ عددها (17) جامعة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع ما يقارب من (200) استبانة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين للمشاركة في بناء المعرفة وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة.

وفي دراسة تسينغ (Tseng, 2010)، وهي بعنوان تأثير ممارسات المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تايوان. وقد تم جمع البيانات عن طريق الانترنت، وتكونت عينة الدراسة من (300) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في تايوان. وقد استخدمت الدراسة المنحنى الكمي في البحث، حيث تم استخدام ثلاث استبانات مكونة من (58) فقرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- ممارسات المنظمة المتعلمة لها تأثير ايجابي في الفعالية التنظيمية.
- ممارسات المنظمة المتعلمة لها تأثير ايجابي في الالتزام التنظيمي.
- هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.

كما أظهرت دراسة لينز (Lenz ,2011)، وهي بعنوان دور الجامعة في تطوير ودعم قادتها. وقد هدفت دراسة حالة لجامعة كبيرة، متحضرة، عامة، نموذجية في نمطها، وهي جامعة كاليفورنيا، وذلك لاختبار الدور الذي تقوم به الجامعة في تطوير ودعم قادتها، وارتباط ذلك بثقافة الجامعة؛ وتصور القادة الحاليين لهذا الدور، وتم تطبيق الدراسة على جميع أقسام الجامعة من خلال تحليل الملفات والأرشيف والوثائق لتحسين صورة دور الجامعة والثقافة المرتبطة بهذا الدور.

وقد أجري مسح شمل جميع القادة في الحرم الجامعي للتأكد من الثقافة والمفاهيم حول دور الجامعة في تطوير ودعم قادتها.

وأظهرت النتائج أن دور الجامعة في تطوير ودعم قادتها محدود جدا وغير متناسق في جميع الأقسام، كما أظهرت النتائج أن هناك بعض الضغط للتغيير، وأن القادة الحاليين يشعرون بضرورة دعم الجامعة وتطويرها لهم.

وفي دراسة بارك (Park, 2011) وعنوانها تأثير ثقافة التعلم التنظيمي، والفعالية الإدارية، والتمكين النفسي على التعلم في أماكن العمل للموظفين. واستهدفت موضوعات هذه الدراسة الموظفين الكوريين غير المسئولين التنفيذيين، والذين مدة عملهم في الشركة أكثر من سنة واحدة، ووافقوا على إجراء هذه الدراسة.

وقد تم توزيع (600) استبانة لعشر منظمات، وتم جمع (382) منها. وأظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية للتعلم، والفعالية الإدارية، والتمكين النفسي كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالتعلم في مكان العمل على وجه الخصوص، وكان التمكين النفسي والتعلم في مكان العمل أقوى علاقة مقارنة بالأداء. وكانت الثقافة التنظيمية للتعلم أكثر تأثيرا في الفعالية الإدارية والتمكين النفسي، وكان الأداء لا يتعلق إلى حد كبير بالفعالية الإدارية.

وفي دراسة رش (Rush, 2011)، وهي بعنوان مبادئ المنظمة المتعلمة: تأثيره على حكومة غرب وسط الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر موظفيها، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير بناء المنظمة المتعلمة على أداء حكومة الولاية . وكان الهدف الأسمى هو اختبار العلاقة بين مبادئ المنظمة المتعلمة لبيتر سينج وأداء المنظمة.

وتكون مجتمع الدراسة من فريق من المشرفين والمهنيين والإداريين في (19) وكالة في حكومة غرب وسط الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم اختيار (381) مشاركاً بطريقة عشوائية، وطلب منهم الإجابة عن أداة الدراسة (الاستبانة) وتمت استعادة (115) استبانة، أي ما نسبته (%28.9).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن حكومة هذه الولاية تمتلك خصائص المنظمة المتعلمة، وأن هناك علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والأداء.

كما أظهرت دراسة نجاد وعباس زاده وحساني وبرنوشي (Nejad, Abbaszadeh, Hassani, & Bernoushi, 2012)، وهي بعنوان دراسة ريادة الأعمال في الجامعات كمنظمات متعلمة اعتماداً على نموذج سينج.

وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين مبادئ المنظمة المتعلمة (حسب نموذج سينج) وريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية غرب أذربيجان. واستخدمت الدراسة طريقة المسح الوصفي.

وتم استخدام استبانتين كأدوات للدراسة، الأولى تتعلق بمبادئ المنظمة المتعلمة، والثانية استبانة مسحية لجمع المعلومات عن ريادة الأعمال. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في ولاية غرب أذربيجان. وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (460) عضو هيئة تدريس. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية دالة بين التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والتفكير النظمي، وبين ريادة الأعمال.

**موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة**

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين الملاحظات التالية:

- هناك بعض الدراسات التي هدفت إلى معرفة دور الإدارة الجامعية في تنمية وتطوير كفايات ومهارات كوادرها، كما في دراسة القرني (2010)، وهودجز (Hodges, 1999)، ومنج وفيي (Ming&Fei, 2009)، ولينز (Lenz,2011).
- بعض الدراسات هدفت إلى معرفة مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة وواقع ممارستها، كما في دراسة أبو خضير (2006)، وعبابنة (2007)، وأبو حشيش ومرتجى (2011)، والرفاعي (2010)، ورش (Rush, 2011)، وعطاري وعيسان (2007)، والتي هدفت لمعرفة مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص ودور المدير كقائد تعلّم، ومدى الارتباط بينهما.
- هدفت بعض الدراسات إلى تطوير نماذج لمنظمات لتكون منظمات متعلمة مثل دراسة خضر (2008)، والعواودة (2009).
- هناك العديد من الدراسات التي هدفت إلى معرفة تأثير مفاهيم ومبادئ المنظمة المتعلمة على جوانب أخرى في المنظمات مثل الاستعداد التنظيمي والتغيير الاستراتيجي كما في حواجره (2010)، وبدائل التعلم الحديثة كما في عطاري وعيسان (2003)، وتحقيق الأداء المتميز كما في الحكيم وزوين والخفاجي (2009)، وتحسين الأداء الوظيفي كما في الفروخ (2006)، ومشاركة المعرفة كما في فو ين (Pho Yen, 2010)، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية كما في تسينغ (Tseng, 2010)، والتعلم في مكان العمل كما في بارك (Park,2011)، وريادة الأعمال كما في نجاد وآخرين (Nejad et al.,2012).

- تناولت دراسة جبران (2011) تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة، ونحو مديريهم كقادة تعليميين، ودراسة عاشور (2009) التي هدفت للتعرف على تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (بيتر سينج) في المنظمة المتعلمة.
- تناولت الدراسات أثر متغيرات مستقلة مختلفة في دور الإدارة الجامعية والمنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي.
- استخدم الباحثون المنهج الكمي أو النوعي للحصول على البيانات اللازمة لدراساتهم، وإن كانت أغلب الدراسات استخدمت الاستبانات المسحية، ما عدا دراسة عطاري وعيسان (2003)، ودراسة فو ين (Pho Yen, 2010)، ودراسة لينز (Lenz, 2011) فقد استخدمت المنهج النوعي، ودراسة القرني (2010) التي استخدمت المنهج الكمي والنوعي معاً.
- استفادت الباحثة من هذه الدراسات في اختيار منهجية البحث، و متغيرات الدراسة، وتطوير أداة الدراسة، للتعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المتعلمة وانعكاساتها على الأداء التنظيمي.
- تميزت هذه الدراسة عن غيرها في أنها سعت للتعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة وانعكاساتها على الأداء التنظيمي، محاولة المساهمة في الإضافة إلى الأدب التربوي في هذا المجال، حيث أن هذه الدراسة من الدراسات القلائل في هذا المجال -على حد علم الباحثة- حيث تميزت هذه الدراسة بموضوعها وعينتها، كما جاءت هذه الدراسة لتفتح الطريق أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة الجامعية والمنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي.

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الدراسة، بـدءاً من وصف منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة واختيار العينة، وخطوات تطوير أداة الدراسـة، والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينـة، وطريقـة جمع البيانات وأسلوب تصحيح إجابات أفراد العينة، ووصف لمتغيرات الدراسة، وانتهـى هـذا الفصل بوصف للمعالجة الإحصائية المتبعة للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخلاص النتائج.

**منهج الدراسة**

لتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المـسحي للتعرف إلى تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمـة المتعلمة وانعكاساتها على الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، وتـم بناء استبانة مكونة من قسمين لهذه الغاية.

**مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، والبالغ عددها ست جامعات وهي: جامعة النجاح الوطنيـة، وجامعـة بيرزيـت، وجامعة القدس، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين. وكـان عـددهم (879) عضو هيئة تدريس حسب الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي الفلـسطينية للعـام (2010–2011).

## عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، وتكونت من (300) عضو هيئة تدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، أي ما نسبته (34.1%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم واسترجاع (260) استبانة، أي ما نسبته (29.6%) من مجتمع الدراسة، منها (4) استبانات غير صالحة للمعالجة الإحصائية، فأصبح العدد النهائي لعينة الدراسة (256) فرداً، أي بنسبة (29%)، والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

| | الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| التخصص | علمي | 151 | 59.0 |
| | إنساني | 105 | 41.0 |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ | 75 | 29.3 |
| | أستاذ مشارك | 68 | 26.6 |
| | أستاذ مساعد | 113 | 44.1 |
| الخبرة | اقل من 5 سنوات | 73 | 28.5 |
| | 5-10 سنوات | 95 | 37.1 |
| | أكثر من 10 سنوات | 88 | 34.4 |
| | المجموع | 256 | 100.0 |

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة في موضوعات الإدارة الجامعية والمنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (64) فقرة توزعت على قسمين: القسم الأول تكون من مجموعة من الفقرات وعددها (37) فقرة لقياس دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة توزعت على خمسة مجالات كالآتي:

1. التمكن الشخصي: تكون من ثماني فقرات.

2. النماذج العقلية: تكون من سبع فقرات.

3. الرؤية المشتركة: تكون من سبع فقرات.

4. التعلم الجماعي: تكون من سبع فقرات.

5. التفكير النظمي: تكون من ثماني فقرات.

والقسم الثاني تكون من مجموعة من الفقرات، وعددها (27) فقرة تقيس انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي.

كما تضمنت أداة الدراسة سؤالاً مفتوحاً حول مقترحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة.

وقد تم اعتماد "مقياس ليكرت الخماسي" في أداة الدراسة لتتوزع عليها استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: 1 "بدرجة قليلة جداً"، 2 "بدرجة قليلة"، 3 "بدرجة متوسطة"، 4 "بدرجة كبيرة"، 5 "بدرجة كبيرة جدا".

### صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعات أردنية وفلسطينية، وعددهم (18)، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، حيث كانت الاستبانة بصورتها الأولية مكونة من (86) فقرة توزعت على قسمين، القسم الأول تكون من مجموعة من الفقرات، وعددها (55) فقرة لقياس دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، توزعت على خمسة مجالات كالآتي:

1- التمكن الشخصي: تكون من (11) فقرة.

2- النماذج العقلية: تكون من (10) فقرات.

3- الرؤية المشتركة: تكون من (10) فقرات.

4- التعلم الجماعي: تكون من (11) فقرة.

5- التفكير النظمي: تكون من (13) فقرة.

والقسم الثاني تكون من مجموعة من الفقرات، وعددها (31) فقرة تقيس انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي.

كما تضمنت أداة الدراسة سؤالاً مفتوحاً حول مقترحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة.

وبعد عرض الاستبانة على المحكمين المختصين تم إجراء التعديلات اللازمة عليها، فأصبحت في صورتها النهائية تتكون من (64) فقرة توزعت على قسمين: القسم الأول تكون من مجموعة من الفقرات، وعددها (37) فقرة لقياس دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، توزعت على خمسة مجالات كالآتي:

1- مجال التمكن الشخصي: تكون من ثماني فقرات.

2- النماذج العقلية: تكون من سبع فقرات.

3- الرؤية المشتركة: تكون من سبع فقرات.

4- التعلم الجماعي: تكون من سبع فقرات.

5- التفكير النظمي: تكون من ثماني فقرات.

والقسم الثاني تكون من مجموعة من الفقرات وعددها (27) فقرة تقيس انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي.

بالإضافة إلى السؤال المفتوح حول مقترحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة.

**ثبات أداة الدراسة**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها على مجموعة مـن أعـضاء هيئـة التدريس في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، الذين عددهم (20) من خـارج عينـة الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم احتساب معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي، وقد بلغ معامل الثبات لمبادئ المنظمة المتعلمة ككل (0.96)، حيث تراوح بين (0.74-0.88) للمجالات، وبلغ (0.97) لانعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمـة المتعلمـة على الأداء التنظيمي، وعدّت هذه النسب مناسبة لغايات إجراء هذه الدراسة، والجدول رقم (2) أدناه يبين هذه المعاملات.

جدول (2)
معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

| المجالات | الاتساق الداخلي |
|---|---|
| التمكن الشخصي | 0.86 |
| النماذج العقلية | 0.88 |
| الرؤية المشتركة | 0.74 |
| التعلم الجماعي | 0.88 |
| التفكير النظمي | 0.86 |
| الأداء التنظيمي | 0.97 |

**مقياس أداة الدراسة**

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات من عينة الدراسة، تمت ترجمة سلم الإجابـة الخـاص بفقرات الاستبانة من سلم لفظي إلى سلم كمي، وذلك بإعطاء فئة الإجابة "بدرجة كبيـرة جـداً" خمس درجات، وفئة الإجابة "بدرجة كبيرة" أربع درجات، وفئة الإجابة "بدرجة متوسطة" ثلاث درجات، وفئة الإجابة "بدرجة قليلة" درجتين، وفئة الإجابة "بدرجة قليلة جداً" درجة واحدة.

وقد اعتمدت الباحثة المقياس الإحصائي التالي للمتوسطات الحسابية لتفسير اســتجابات

أفراد عينة الدراسة:

1.00 – اقل من 2.33 بدرجة تقدير قليلة جداً.

2.33 – أقل من 3.67 بدرجة تقدير متوسطة.

3.67 – 5 بدرجة تقدير كبيرة.

**إجراءات الدراسة**

بعد الانتهاء من بناء وتحكيم الاستبانة وصياغتها بشكلها النهائي، قامت الباحثة بإتبــاع الإجراءات التالية:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك موجهه لــدائرة شؤون الموظفين في جامعات الضفة الغربية العامة، وذلك بهدف تسهيل مهمة الباحثة فــي تطبيق أداة الدراسة.
- الالتقاء بأعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم أفرادا لعينة الدراسة كعينة ممثلة لمجتمــع الدراسة بطريقة الاختيار الطبقية العشوائية، وتوضيح أهداف الدراسة لهم وتوزيع الاستبانات عليهم.
- جمع أداة الدراسة وتدقيقها بعد الانتهاء من تنفيذ الدراسة، وذلك بهدف إعــدادها لأغــراض التحليل الإحصائي.
- إدخال البيانات على الحاسوب ومعالجتها وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة مــن خــلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى إجابــة أســئلة الدراسة والتوصيات.

**متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

**المتغيرات المستقلة:**

وتشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية:-

- التخصص: وتضمن مستويين: علمياً وإنسانياً.
- الرتبة الأكاديمية: وتضمنت ثلاثة مستويات: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.
- الخبرة: وتضمنت ثلاثة مستويات: أقل من (5) سنوات، من (5–10) سنوات، أكثر من (10) سنوات.
- **المتغير التابع:**
- تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين.

**المعالجة الإحصائية**

**للإجابة عن السؤال الأول:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، في كل مجال من مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل.

**للإجابة عن السؤال الثاني:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، حسب متغيرات التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة، كما تم عمل تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل، ولبيان دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدور الإدارة الجامعية في

تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، والتي تعزى لمتغيرات الدراسة. علماً بأنه تم اعتماد مستوى الدلالة (α=0.05) لوصف الأثر الدال إحصائياً.

**للإجابة عن السؤال الثالث:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لانعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين.

**للإجابة عن السؤال الرابع:** تم جمع مقترحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية في فلسطين، وتصنيفها، وترتيبها، واستخراج عدد التكرارات والنسبة المئوية لكل مقترح وترتيبها في جدول.

# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام استبانة مكونة من قسمين: القسم الأول دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، والقسم الثاني انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد تم تصنيفها في ضوء أسئلتها، وتمت الإجابة عن كل سؤال على حدة، وفيما يلي عرض للنتائج والبيانات المتعلقة بها:

**عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه:**

**ما دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

**للإجابة عن هذا السؤال:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، في كل مجال من مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 3 | الرؤية المشتركة | 3.46 | .82 | كبيرة |
| 2 | 1 | التمكن الشخصي | 3.26 | .70 | متوسطة |
| 3 | 5 | التفكير النظمي | 3.22 | .70 | متوسطة |
| 4 | 2 | النماذج العقلية | 3.18 | .77 | متوسطة |
| 5 | 4 | التعلم الجماعي | 3.16 | .75 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية | 3.24 | .65 | متوسطة |

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.16-3.46)، حيث جاء مجال الرؤية المشتركة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.46)، وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التعلم الجماعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لضوابط المنظمة المتعلمة ككل (3.24)، بدرجة تقدير متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

### 1. مجال التمكن الشخصي

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكن الشخصي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 3 | تحرص الإدارة الجامعية على استخدام العاملين للتكنولوجيا الحديثة | 3.50 | 1.00 | كبيرة |
| 2 | 7 | تحرص الإدارة الجامعية على إشراك العاملين فيها من ذوي الاختصاص في الندوات والمؤتمرات | 3.49 | .99 | كبيرة |
| 3 | 1 | توفر الإدارة الجامعية للعاملين فرص التعليم المستمر | 3.41 | .95 | كبيرة |
| 4 | 4 | تتيح الإدارة الجامعية للعاملين فرص الوصول للمعلومات المطلوبة بسهولة | 3.32 | .90 | متوسطة |
| 5 | 2 | تسعى الإدارة الجامعية إلى تعريف العاملين بما يستجد في مجال عملهم | 3.20 | .96 | متوسطة |
| 6 | 5 | توفر الإدارة الجامعية نظام معلومات متطوراً في كافة المجالات | 3.18 | .91 | متوسطة |
| 7 | 6 | تشجع الإدارة الجامعية العاملين فيها على الحصول على الشهادات المهنية والأكاديمية من خلال الترقيات والمكافآت | 3.09 | 1.02 | متوسطة |
| 8 | 8 | توفر الإدارة الجامعية الدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعلمهم عن طريق الابتعاث | 2.87 | 1.15 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية | 3.26 | .70 | متوسطة |

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.87– 3.50)، حيث جاءت الفقرة رقم (3)، والتي تنص على "تحرص الإدارة الجامعية على استخدام العاملين للتكنولوجيا الحديثة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "توفر الإدارة الجامعية الدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعلمهم عن طريق الابتعاث" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.87)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للتمكن الشخصي ككل (3.26) وبدرجة تقدير متوسطة.

### 2. مجال النماذج العقلية

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات مجال النماذج العقلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 3 | توجه الإدارة الجامعية الجميع نحو تبني اتجاهات إيجابية نحو التميز | 3.29 | 1.00 | متوسطة |
| 2 | 4 | تشجع الإدارة الجامعية العاملين على التفكير من منظور عالمي | 3.24 | 1.00 | متوسطة |
| 3 | 1 | تحرص الإدارة الجامعية على وجود حوار مهني بناء بين العاملين | 3.23 | 1.03 | متوسطة |
| 4 | 5 | تتبنى الإدارة الجامعية تصورا لتحديث الممارسات والسياسات والإجراءات بما يخدم مصلحة العمل | 3.17 | .95 | متوسطة |
| 5 | 2 | تشجع الإدارة الجامعية العاملين على طرح قضايا تهم العمل | 3.13 | .97 | متوسطة |
| 6 | 7 | تقارن الإدارة الجامعية بين نتاجاتها في العام الحالي والعام الماضي باستمرار | 3.13 | .99 | متوسطة |
| 7 | 6 | تربط الإدارة الجامعية بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها | 3.04 | 1.04 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية | 3.18 | .77 | متوسطة |

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.04– 3.29)، حيث جاءت الفقرة رقم (3)، التي تنص على "توجه الإدارة الجامعية الجميع نحو تبني اتجاهات إيجابية نحو التميز" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "تربط الإدارة الجامعية بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.04)، بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للنماذج العقلية ككل (3.18)، بدرجة تقدير متوسطة.

3. مجال الرؤية المشتركة

## جدول (6)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية المشتركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 7 | تسعى الإدارة الجامعية إلى حرص جميع العاملين على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملهم | 3.61 | 1.04 | كبيرة |
| 2 | 4 | تطور الإدارة الجامعية رؤيتها بناء على استشراف المستقبل | 3.52 | .96 | كبيرة |
| 3 | 5 | تركز الإدارة الجامعية في اجتماعاتها على تحسين نوعية العمل وتطويره | 3.43 | .93 | كبيرة |
| 4 | 3 | تحرص الإدارة الجامعية على التزام جميع العاملين بتحقيق مبادئ وأهداف الجامعة | 3.36 | 1.01 | متوسطة |
| 5 | 1 | تعتبر الإدارة الجامعية نجاحها في مهمتها نجاحاً للجميع | 3.34 | 1.06 | متوسطة |
| 5 | 6 | تحرص الإدارة الجامعية على ضرورة شعور جميع العاملين بالانتماء للجامعة | 3.34 | 1.05 | متوسطة |
| 7 | 2 | تقوم الإدارة الجامعية ببناء رؤية وأهداف مشتركة للجامعة بالتعاون مع جميع العاملين | 3.20 | 1.00 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية | 3.46 | .82 | كبيرة |



يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.20- 3.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (7)، والتي تنص على "تسعى الإدارة الجامعية إلى حرص جميع العاملين على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملهم" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "تقوم الإدارة الجامعية ببناء رؤية وأهداف مشتركة للجامعة بالتعاون مع جميع العاملين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للرؤية المشتركة ككل (3.46)، وبدرجة تقدير كبيرة.

### 4. مجال التعلم الجماعي

## جدول (7)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعلم الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | تحرص الإدارة الجامعية على أن يسود فيها جو العمل بروح الفريق الواحد | 3.31 | 1.00 | متوسطة |
| 2 | 3 | تشرك الإدارة الجامعية جميع العاملين في تحمل المسؤولية | 3.23 | .99 | متوسطة |
| 3 | 2 | تشجع الإدارة الجامعية تبادل الخبرات بين العاملين التي تصب في مصلحة العمل | 3.18 | .95 | متوسطة |
| 4 | 5 | تشجع الإدارة الجامعية اجتماعات العاملين ليثري كل منهم الآخر | 3.13 | .95 | متوسطة |
| 5 | 6 | تشكل الإدارة الجامعية فرقا للعمل على جميع المستويات اعتمادا على المهارات اللازمة | 3.11 | .95 | متوسطة |
| 6 | 7 | تتيح الإدارة الجامعية الحرية لمجموعات العمل لتكييف أهدافهم حسب الاحتياجات | 3.09 | .99 | متوسطة |
| 7 | 4 | تحفز الإدارة الجامعية العاملين لتقديم الدعم اللازم لبعضهم البعض | 3.07 | .98 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية | 3.16 | .75 | متوسطة |

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.07- 3.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحرص الإدارة الجامعية على أن يسود فيها جو العمل بروح الفريق الواحد" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تحفز الإدارة الجامعية العاملين لتقديم الدعم اللازم لبعضهم البعض" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للتعلم الجماعي ككل (3.16) وبدرجة تقدير متوسطة.

### 5. مجال التفكير النظمي

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التفكير النظمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | ترى الإدارة الجامعية أن نتائجها تتأثر بالظروف المختلفة في المجتمع | 3.57 | .95 | كبيرة |
| 2 | 1 | تؤكد الإدارة الجامعية على اعتبار نفسها مجتمعا مصغرا من المجتمع المحلي | 3.55 | .99 | كبيرة |
| 3 | 4 | تؤكد الإدارة الجامعية على كونها كيانا أكبر من مجموع أفرادها ومكوناتها | 3.35 | .97 | متوسطة |
| 4 | 3 | تعمل الإدارة الجامعية على تحليل القضايا والمشكلات قبل اتخاذ قرارات فيها | 3.17 | .95 | متوسطة |
| 5 | 5 | تحرص الإدارة الجامعية على مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين | 3.10 | 1.03 | متوسطة |
| 6 | 7 | تشعر الإدارة الجامعية كل فرد من العاملين فيها بأهمية دوره في نجاح الجامعة | 3.09 | .98 | متوسطة |
| 7 | 6 | تسعى الإدارة الجامعية إلى الحد من تعقيد هيكلها التنظيمي | 2.96 | .98 | متوسطة |
| 8 | 8 | تعتمد الإدارة الجامعية نظاما لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع للعاملين. | 2.94 | .98 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية | 3.22 | .70 | متوسطة |

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.94- 3.57)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "ترى الإدارة الجامعية أن نتائجها تتأثر بالظروف المختلفة في المجتمع" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "تعتمد الإدارة الجامعية نظاما لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع للعاملين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.94)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للتفكير النظمي ككل (3.22)، وبدرجة تقدير متوسطة.

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:

**هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين تعزى للتخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين حسب متغيرات التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة، والجدول (9) يوضح ذلك.

**جدول (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة حسب متغيرات التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة**

| | التخصص | | التمكن الشخصي | النماذج العقلية | الرؤية المشتركة | التعلم الجماعي | التفكير النظمي | مبادئ المنظمة ككل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التخصص | علمي | س | 3.24 | 3.17 | 3.43 | 3.17 | 3.20 | 3.23 |
| | | ع | .67 | .77 | .78 | .77 | .71 | .64 |
| | إنساني | س | 3.27 | 3.19 | 3.50 | 3.16 | 3.25 | 3.26 |
| | | ع | .76 | .78 | .87 | .71 | .68 | .67 |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ | س | 3.23 | 3.26 | 3.52 | 3.34 | 3.32 | 3.33 |
| | | ع | .62 | .67 | .74 | .63 | .64 | .54 |
| | أستاذ مشارك | س | 3.29 | 3.20 | 3.32 | 3.17 | 3.18 | 3.23 |
| | | ع | .73 | .73 | .76 | .73 | .69 | .63 |
| | أستاذ مساعد | س | 3.25 | 3.10 | 3.51 | 3.04 | 3.17 | 3.19 |
| | | ع | .75 | .86 | .90 | .81 | .74 | .73 |
| الخبرة | اقل من 5 سنوات | س | 3.24 | 3.25 | 3.51 | 3.22 | 3.31 | 3.31 |
| | | ع | .62 | .71 | .79 | .69 | .68 | .60 |
| | 5-10 سنوات | س | 3.23 | 3.14 | 3.44 | 3.21 | 3.16 | 3.22 |
| | | ع | .71 | .72 | .76 | .75 | .67 | .62 |
| | أكثر من 10 سنوات | س | 3.29 | 3.15 | 3.45 | 3.06 | 3.20 | 3.21 |
| | | ع | .77 | .88 | .91 | .78 | .75 | .72 |

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهراً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، بسبب اختلاف فئات متغيرات التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات في جدول (10)، وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (11).

**جدول (10)**

**تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة**

| مصدر التباين | المجالات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التخصص | التمكن الشخصي | .037 | 1 | .037 | .073 | .787 |
| هوتلنج=.005، | النماذج العقلية | .034 | 1 | .034 | .057 | .812 |
| ح=.948 | الرؤية المشتركة | .291 | 1 | .291 | .429 | .513 |
| | التعلم الجماعي | .001 | 1 | .001 | .002 | .962 |
| | التفكير النظمي | .179 | 1 | .179 | .365 | .546 |
| الرتبة الأكاديمية | التمكن الشخصي | .132 | 2 | .066 | .131 | .877 |
| ويلكس=.915، | النماذج العقلية | 1.128 | 2 | .564 | .938 | .393 |
| ح=.015 | الرؤية المشتركة | 1.531 | 2 | .765 | 1.127 | .326 |
| | التعلم الجماعي | 3.269 | 2 | 1.635 | 2.960 | .054 |
| | التفكير النظمي | .743 | 2 | .372 | .759 | .469 |
| الخبرة | التمكن الشخصي | .189 | 2 | .094 | .188 | .829 |
| ويلكس=.963، | النماذج العقلية | .552 | 2 | .276 | .459 | .633 |
| ح=.509 | الرؤية المشتركة | .041 | 2 | .020 | .030 | .970 |
| | التعلم الجماعي | .592 | 2 | .296 | .536 | .586 |
| | التفكير النظمي | .628 | 2 | .314 | .641 | .528 |
| الخطأ | التمكن الشخصي | 125.547 | 250 | .502 | | |
| | النماذج العقلية | 150.446 | 250 | .602 | | |
| | الرؤية المشتركة | 169.761 | 250 | .679 | | |
| | التعلم الجماعي | 138.064 | 250 | .552 | | |
| | التفكير النظمي | 122.420 | 250 | .490 | | |
| الكلي | التمكن الشخصي | 125.914 | 255 | | | |
| | النماذج العقلية | 152.262 | 255 | | | |
| | الرؤية المشتركة | 171.832 | 255 | | | |
| | التعلم الجماعي | 142.643 | 255 | | | |
| | التفكير النظمي | 124.312 | 255 | | | |

يتبين من الجدول (10) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية(α =0.05) تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية(α=0.05) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات.



جدول (11)

**تحليل التباين الثلاثي لأثر التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| التخصص | .093 | 1 | .093 | .218 | .641 |
| الرتبة الأكاديمية | .697 | 2 | .348 | .816 | .443 |
| الخبرة | .234 | 2 | .117 | .274 | .761 |
| الخطأ | 106.665 | 250 | .427 | | |
| الكلي | **107.866** | **255** | | | |

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر التخصص، حيث بلغت قيمة ف 0.218، بدلالة إحصائية بلغت 0.641.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 0.816، بدلالة إحصائية بلغت 0.443.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.274، بدلالة إحصائية بلغت 0.761.

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه:

**ما انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، عن انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

**جدول (12)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | توفير الإدارة الجامعية فرص التعليم المستمر يحسن الأداء الوظيفي للعاملين | 3.60 | .98 | كبيرة |
| 2 | 16 | توفير الإدارة الجامعية نظاماً فعالاً للمساءلة والرقابة يساعد في جودة الأداء | 3.52 | 1.08 | كبيرة |
| 2 | 13 | حرص الإدارة الجامعية على توظيف ذوي المؤهلات والتخصصات المطلوبة يحقق التميز لها | 3.52 | 1.15 | كبيرة |
| 4 | 3 | إشراك الإدارة الجامعية للعاملين في تحمل المسؤولية يزيد قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة | 3.48 | 1.00 | كبيرة |
| 4 | 2 | حرص الإدارة الجامعية على مواكبة العاملين للتطورات والمستجدات يمكنهم من التفكير من منظور عالمي | 3.48 | 1.01 | كبيرة |
| 6 | 24 | حرص الإدارة الجامعية على التشارك في تحمل المسؤولية مع المجتمع يشعر العاملين أنهم جزء هام من هذا النظام الاجتماعي | 3.47 | 1.07 | كبيرة |
| 6 | 4 | حرص الإدارة الجامعية على وضوح التعليمات والأنظمة يقلل من ارتكاب الأخطاء لدى العاملين | 3.47 | 1.02 | كبيرة |
| 8 | 5 | تشجيع الإدارة الجامعية لبناء علاقات طيبة وحسنة بين الزملاء يزيد التعاون بينهم في مجال العمل | 3.46 | 1.04 | كبيرة |
| 9 | 25 | إشعار الإدارة الجامعية للعاملين بأهمية أدوارهم يمكنهم من قيادة التغيير نحو الأفضل | 3.45 | 1.12 | كبيرة |

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | 22 | تشجيع الإدارة الجامعية العمل بروح الفريق يعزز تحمل المسؤولية لدى العاملين | 3.45 | 1.10 | كبيرة |
| 9 | 15 | حرص الإدارة الجامعية على انتماء العاملين لها يشجعهم على تنفيذ سياساتها واستراتيجياتها بفاعلية | 3.45 | 1.10 | كبيرة |
| 12 | 23 | حرص الإدارة الجامعية على توفير الأمن الوظيفي للعاملين يحفزهم على تقديم أفكار إبداعية | 3.43 | 1.23 | كبيرة |
| 12 | 21 | تشجيع الإدارة الجامعية على تبادل الخبرات بين العاملين يحسن من أدائهم لمهامهم | 3.43 | 1.12 | كبيرة |
| 14 | 20 | توفير الإدارة الجامعية الدعم والعون المهني للعاملين يقلل من وقوعهم في الأخطاء | 3.42 | 1.07 | كبيرة |
| 15 | 27 | حرص الإدارة الجامعية على اتساق إجراءاتها مع قيمها يزيل الغموض والتناقض لدى العاملين | 3.40 | 1.13 | كبيرة |
| 16 | 17 | قيام الإدارة الجامعية بعمل تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية يساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي | 3.39 | 1.03 | متوسطة |
| 16 | 12 | تفويض الإدارة الجامعية للصلاحيات يساعد على حل المشكلات | 3.39 | 1.08 | متوسطة |
| 16 | 6 | توفير الإدارة الجامعية لبيانات ومعلومات دقيقة عن البيئة الخارجية يساعد العاملين على تلبية احتياجات المجتمع | 3.39 | 1.00 | متوسطة |
| 19 | 18 | حرص الإدارة الجامعية على مقارنة نتاجاتها السنوية بعضها ببعض يحقق المنافسة والتميز | 3.38 | 1.03 | متوسطة |
| 20 | 14 | تطبيق الإدارة الجامعية لمعايير واضحة في إجراءاتها يشعر العاملين بالرضا الوظيفي | 3.37 | 1.18 | متوسطة |
| 21 | 19 | وضع الإدارة الجامعية الرجل المناسب في المكان المناسب يشجع العاملين على المثابرة والاجتهاد | 3.36 | 1.26 | متوسطة |
| 22 | 9 | توفير الإدارة الجامعية جواً من الثقة والراحة في العمل يشجع على القيام بأعمال إضافية | 3.35 | 1.16 | متوسطة |
| 23 | 26 | دعم الإدارة الجامعية للامركزية يشجع العاملين على التميز والتغلب على الصعوبات بنجاح | 3.34 | 1.15 | متوسطة |
| 24 | 7 | تبني الإدارة الجامعية حواراً مهنياً بناء يشجع على التقارب في وجهات النظر | 3.33 | 1.03 | متوسطة |
| 25 | 10 | توفير الإدارة الجامعية نظام تواصل فعالاً بين العاملين في الجامعة يحد من تعقيد الهيكل التنظيمي | 3.31 | 1.08 | متوسطة |
| 26 | 11 | حرص الإدارة الجامعية على تبني العاملين رؤية مشتركة يساعد على تحقيق الأهداف | 3.29 | 1.06 | متوسطة |
| 27 | 8 | توفير الإدارة الجامعية الحوافز والمكافآت للعاملين يزيد من كفاءتهم وفاعليتهم في العمل | 3.28 | 1.20 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية | 3.42 | .85 | كبيرة |

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.28- 3.60)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "توفير الإدارة الجامعية لفرص التعليم المستمر يحسن الأداء الوظيفي للعاملين" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "توفير الإدارة الجامعية الحوافز والمكافآت للعاملين يزيد من كفاءتهم وفاعليتهم في العمل" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (3.42)، وبدرجة تقدير كبيرة.

**عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه:**

ما المقترحات التي يراها أفراد عينة الدراسة مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع المقترحات التي طرحها أفراد عينة الدراسة، وتصنيفها، وترتيبها حسب التكرار والنسبة، والجدول (13) أدناه يبين ذلك

**الجدول (13)**

**التكرارات والنسب المئوية لمقترحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين**

| الرقم | المقترح | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| -1 | وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من ذوي الخبرة والمؤهلات المتميزة. | 94 | 40.0 |
| -2 | الرقابة والمساءلة الفعالة على الأداء الإداري والأكاديمي باستمرار. | 85 | 36.0 |
| -3 | تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد، وبناء رؤية جماعية. | 83 | 35.0 |
| -4 | توفير الأمن الوظيفي للعاملين. | 78 | 33.0 |
| -5 | اطلاع الإدارة الجامعية والعاملين على نماذج إدارية عالمية. | 65 | 27.7 |
| -6 | زيادة الثقة بين الإدارة الجامعية والعاملين، والتعامل معهم بعدالة وشفافية. | 53 | 22.6 |
| -7 | تبني نظام حوافز وترقيات لتشجيع العاملين على التنافس. | 51 | 21.7 |
| -8 | من المركزية وأن تعتمد إدارة الجامعة أسلوبا لتفويض صلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات. | 50 | 21.3 |
| -9 | تمام بالتعليم الإلكتروني وتوظيف التكنولوجيا. | 48 | 19.6 |
| -10 | ل المشاركة في المؤتمرات والندوات والمحاضرات على الصعيد المحلي والعالمي وتشجيع تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الحديثة الناجحة. | 45 | 19.0 |

| النسبة المئوية | التكرار | المقترح | الرقم |
|---|---|---|---|
| 17.0 | 40 | اعتماد معايير مهنية في التوظيف والترقيات، والابتعاد عن الواسطة والمحسوبية. | 11- |
| 15.7 | 37 | .ة الاهتمام بالبحث العلمي، وتوفير الميزانية اللازمة له، ونشر الأبحاث لرفع مكانة الجامعة. | 12- |
| 14.9 | 35 | التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين وتشجيع اللقاءات والاجتماعات فيما بينهم. | 13- |
| 14.0 | 33 | .ل دور لجان العاملين وإشراكهم في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، لا أن تكون لجاناً شكلية. | 14- |
| 12.3 | 29 | .ديد والتحديث في كافة المجالات خاصة فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات لمواكبة المستجدات وخدمة المصلحة العامة. | 15- |
| 10.2 | 24 | توثيق العلاقات وبناء جسور الثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي. | 16- |
| 9.8 | 23 | .يف الإدارة الجامعية العاملين بدورها وسياساتها وخططها، ووضوح وشمول التعليمات والأنظمة | 17- |
| 7.2 | 17 | .اد الإدارة الجامعية المعايير الكمية والنوعية لتقييم إنجاز العاملين لتحفيزهم على التميز والإبداع. | 18- |
| 6.0 | 14 | .سة احتياجات السوق الوظيفي (في المجتمع)، وعمل التعديلات اللازمة في سياسة الجامعة لتلبية احتياجاته. | 19- |
| 4.3 | 10 | توفير الاستقلالية للجامعات لتمارس عملها بمهنية بعيدا عن الضغوط بشتى أنواعها. | 20- |

يبين الجدول (13)، أن التكرارات لمقترحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية في فلسطين، قد تراوحت ما بين (94-10)، بنسبة مئوية تراوحت ما بين (40%-4.3%)، وجاء أعلى تكرار للمقترح" وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من ذوي الخبرة والمؤهلات المتميزة"، حيث بلغ (94) وبنسبة مئوية بلغت (40)، وجاء المقترح " توفير الاستقلالية للجامعات لتمارس عملها بمهنية بعيدا عن الضغوط بشتى أنواعها"، بتكرار (10)، وبنسبة مئوية (4.3).

الفصل الخامس

# مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما تضمن مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تم اقتراحها في ضوء النتائج. وقد اشتملت هذه الدراسة على أربعة أسئلة، وللتسهيل في مناقشة النتائج فقد تمت مناقشة كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:**

**ما دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

أظهرت نتائج الجدول (3) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في مجالات: التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والتفكير النظمي، جاءت بدرجة تفعيل متوسطة على الأداة ككل.

ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة الجامعية لم تقم بنشر ثقافة المنظمة المتعلمة، ولم تعتمدها في منهجيتها بالقدر الكافي، وبالتالي جاءت تقديرات أفراد العينة بدرجة متوسطة، وقد يشير ذلك إلى أنه من الممكن رفع هذه الدرجة إذا ما قامت الإدارة الجامعية بتبني فكر المنظمة المتعلمة ونشره بين العاملين وتطبيقه في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: عباينة (2007)، وعطاري وعيسان (2007)، والعواودة (2009)، وعاشور (2009)، والرفاعي (2010)، وابو حشيش ومرتجى (2011)، وجبران (2011)، ونجاد وآخرين (Nejad et al., 2012)، والتي تطرقت لتفعيل وممارسات ضوابط المنظمة المتعلمة.

كما اتفقت مع دراسة القرني (2010) والتي تطرقت لدور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس، ومنج وفيي (Ming & Fei, 2009).

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو خضير (2006)، والحواجرة (2010)، ولينز (Lenz, 2011).

وقد أظهرت نتائج الجدول (3) أن مجال الرؤية المشتركة قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46)، وجاء بعده مجال التمكن الشخصي بمتوسط حسابي (3.26)، يليه مجال التفكير النظمي بمتوسط حسابي (3.22)، ثم مجال النماذج العقلية بمتوسط حسابي (3.18)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال التعلم الجماعي بمتوسط حسابي (3.16).

ويلاحظ أن مجال الرؤية المشتركة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك وضوحاً في رؤية وأهداف الإدارة الجامعية قد أدى إلى بناء وبلورة حس من الرؤية المشتركة لدى العاملين، بحيث أصبح لديهم تصور مشترك للمستقبل الذي يرغبون في تحقيقه في عملهم، وبأن هناك وضوحاً في الأهداف والقيم والمهام المشتركة بعمق في أنحاء المنظمة والتي تربطهم معاً.

كما قد يعزى ذلك إلى أن العاملين لا يؤدون عملهم بطريقة عشوائية وتنفيذية فقط، وإنما يسعون إلى فهم رؤية الجامعة، ومن ثم يعملون على المقاربة بين رؤاهم ورؤية الجامعة بحيث انعكس على تقديرهم لهذا المجال، والذي جاء بدرجة كبيرة، وهذا يسهل دور الإدارة الجامعية إذا ما أرادت تحويل الجامعة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العواودة (2009)، في حين تختلف مع نتائج دراسة عبابنة (2007)، وخضر (2008)، وعاشور (2009).

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال التعلم الجماعي بمتوسط حسابي (3.16)، وبدرجة متوسطة. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى سيادة الفردية لدى العاملين، وعدم قيام إدارة الجامعة بتوفير البيئة المناسبة التي يستطيع فيها العاملون توضيح وجهات نظرهم قبل اتخاذ القرار.

كما قد يعزى إلى ضعف الاتصال والتواصل بين العاملين باتجاهاته المختلفة، وبنوعيه الرسمي وغير الرسمي، وقلة نقل وتبادل الخبرات بين العاملين، وفقدان مبدأ الحوار، والذي عدّه سينج (Senge) من أساسيات تعلم الفريق والعمل الجماعي حيث يقوم العاملون بالاستماع لوجهات النظر المختلفة وبلورتها وتبادلها والتعلم منها، مما يؤدي إلى نقل الخبرات بين العاملين. وفي غياب ذلك ينتج ضعف في تعلم الفريق والعمل الجماعي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبابنة (2007)، في حين تختلف مع نتائج دراسة خضر (2008)، وعاشور (2009)، والعواودة (2009).

وبصورة أكثر تفصيلاً، قامت الباحثة بمناقشة نتائج دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في كل مجال من مجالات الدراسة على حدة كالآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: التمكن الشخصي**

أظهرت نتائج الجدول (4) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة تفعيل الإدارة الجامعية في مجال التمكن الشخصي ككل جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.26)، حيث احتل هذا المجال الترتيب الثاني بين مجالات الدراسة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قلة اهتمام الإدارة الجامعية بتطوير العاملين وتنميتهم وامتلاكهم للمعرفة والخبرة التي تلزمهم في أداء مهامهم لأن ذلك ينعكس على أدائهم، وبالتالي ينعكس على أداء الجامعة ككل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبابنة (2007)، وعاشور (2009)، في حين تختلف مع نتيجة دراسة خضر (2008)، والعواودة (2009).

وحصلت الفقرات رقم (3)، و(7)، و(1)، على التوالي، على درجة كبيرة، أما باقي فقرات المجال فقد جاءت بدرجة متوسطة.

كما أظهرت نتائج الجدول (4) أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تحرص الإدارة الجامعية على استخدام العاملين للتكنولوجيا الحديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50)، وبدرجة تقدير كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة الجامعية ترى أن استخدام العاملين للتكنولوجيا الحديثة يزيد من اطلاعهم ومتابعتهم للمستجدات مما ينعكس على أدائهم، وبالتالي أداء الجامعة ككل خاصة أن الإدارة الجامعية لا تزال تنظر إلى أن التميز في الناحية المعرفية هو الأكثر أهمية وأكثر ما يميزها عن غيرها من الجامعات، وبالتالي يزيد من مقدرتها على المنافسة.

وجاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثانية وبفارق بسيط، حيث إن المتوسط الحسابي لها (3.49)، وبدرجة تقدير كبيرة، وهي تنص على "تحرص الإدارة الجامعية على إشراك العاملين من ذوي الاختصاص في الندوات والمؤتمرات"، وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة الجامعية تنظر إلى مشاركة العاملين في الندوات والمؤتمرات على أنها وسيلة لاكتساب معرفة جديدة، ووسيلة لمواكبة التطورات والمستجدات، وبالتالي يزيد تميز الجامعة بين نظيراتها، وهذا يدعم ما جاء في الفقرة ذات المرتبة الأولى، حيث إن استخدام العاملين التكنولوجيا الحديثة ومشاركتهم في الندوات والمؤتمرات تعدّ وسائل لاكتساب معارف جديدة تنعكس على مستوى أدائهم، وبالتالي أداء الجامعة ككل ممثلة في إدارتها.

بينما جاءت باقي فقرات المجال بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "توفر الإدارة الجامعية الدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعلمهم عن طريق الابتعاث" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى سوء الأوضاع المادية والاقتصادية التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية، وبالتالي فهي لا تستطيع أن تدفع تكاليف الابتعاث.

وقد يكون سبب ذلك أن الجامعات العامة الفلسطينية بحاجة إلى توطيد علاقاتها بشكل أفضل مع الجامعات العربية والعالمية، مما يسهم في زيادة التبادل الثقافي بينها وبين الجامعات الأخرى، وبالتالي يسهل عملية الابتعاث إلى تلك الجامعات.

كما قد يعزى ذلك إلى أن الإدارة الجامعية تحرص عند اختيارها للعاملين أن يكونوا من ذوي الكفاءات العالية، وبالتالي توفر على نفسها عناء تطويرهم وتنميتهم عن طريق الابتعاث.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: النماذج العقلية**

أظهرت نتائج الجدول (5) أن تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في مجال النماذج العقلية ككل جاءت بدرجة متوسطة، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة الجامعية لا توفر للعاملين المناخ المناسب للتصريح بأفكارهم ووجهات نظرهم وافتراضاتهم، وبالتالي لا يتم إخراج ما يدور في عقولهم إلى السطح ليطلع عليه زملاؤهم الآخرون، مما يمكنهم من اكتشاف الفروق بينهم والحديث عن اختلافاتهم الفكرية بانفتاح وحرية، مما يساعد في تقريب وجهات النظر وتبني نماذج عقلية جديدة وعدم التمسك بالأفكار القديمة الموجودة لدى العاملين إذا ثبت وجود ما هو أفضل منها، وذلك للوصول إلى هدف مشترك هو تحسين الأداء التنظيمي في الجامعة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عباينة (2007)، والعساودة (2009)، وعاشور (2009)، وفي حين تختلف مع دراسة خضر (2008).

كما أظهرت نتائج الجدول (5) أن جميع الفقرات في هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، واحتلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "توجه الإدارة الجامعية الجميع نحو تبني اتجاهات إيجابية نحو التميز" المرتبة الأولى، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة الجامعية تحرص نوعاً ما على ذلك لينعكس على تميزها خاصة عندما ينسب هؤلاء المتميزون لجامعة معينة فهو يزيد من مكانتها في المجتمع، وبالتالي يقوي وجودها كمؤسسة خدمية، مع أنه لم يظهر هذا الحرص

بالقدر الكافي، ولم يكن له الأثر الملموس في تقديرات أفراد العينة حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.29)، وبدرجة تقدير متوسطة.

وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " تربط الإدارة الجامعية بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها" في المرتبة الأخيرة، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة الجامعية لا تنتهج أسلوبا ناجعاً في تقييم أدائها ككل من حيث ربطها للأسباب بالنتائج، ولا تهتم بتقديم التغذية الراجعة لتأخذه بعين الاعتبار في تخطيطها. وقد يعزى ذلك أيضا إلى أن الإدارة الجامعية تركز على الجانب التقليدي من العمل الإداري في تسيير الأمور، وبالتالي لا تهتم بأسباب النجاح والإخفاق والذي يعدّ الاهتمام به من الأساليب المستخدمة في المنظمات المتعلمة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: الرؤية المشتركة**

أظهرت نتائج الجدول (6) أن تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في مجال الرؤية المشتركة ككل جاءت بدرجة كبيرة، وأن هذا المجال جاء في المرتبة الأولى بين مجالات الدراسة الخمسة، حيث جاءت ثلاث فقرات هي (7)، و(4)، و(5) على التوالي بدرجة كبيرة، وباقي فقرات المجال جاءت بدرجة متوسطة. ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى أن أهداف الإدارة الجامعية ورؤيتها واضحة نوعاً ما بحيث إن العاملين عملوا على دمج رؤيتهم ورؤية الإدارة الجامعية معاً، وأصبحت رؤية مشتركة، وقد يعزى إلى أن الإدارة الجامعية سعت لذلك حتى تتجنب عناء الاختلاف في الرؤية، والذي من الممكن أن يعيق عملها، فاهتمت بتوضيح أهدافها ووجهة نظرها وخططها للعاملين ليتحد الجميع في النهج والاتجاه.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة خضر (2008)، والعواودة (2009). وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبابنة (2007)، وعاشور (2009).

وقد أظهرت نتائج الجدول (6) أن تقديرات أفراد العينة أن الفقرة رقم (7) والتي نصت على " **تسعى الإدارة الجامعية إلى حرص جميع العاملين على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة** بعملهم" جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة الجامعية في جامعات الضفة الغربية في فلسطين لا تزال تتبع في إدارتها الطريقة التقليدية، والتي تحرص على الالتزام بتنفيذ التعليمات والأنظمة لضبط الأمور وللسيطرة على ما قد ينتج إذا ما أعطي العاملون حرية التصرف واختيار الأساليب والإجراءات التي يرونها مناسبة في أداء مهامهم دون تقييدهم بنص الأنظمة والتعليمات. وهذا قد يشير إلى أنه بالرغم من أن درجة تفعيل الإدارة الجامعية لمجال الرؤية المشتركة جاء بدرجة كبيرة إلا أنه جاء من منظور المنظمات التقليدية وليس من منظور المنظمة المتعلمة، والتي تعطي مجالاً واسعاً للعاملين في أداء مهامهم بطرق قد تكون أحدث وأفضل مما تمليه عليهم الإدارة وتقيدهم به تحت مسمى التعليمات والأنظمة.

كما أظهر الجدول (6) أن الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تقوم الإدارة الجامعية ببناء رؤية وأهداف مشتركة للجامعة بالتعاون مع جميع العاملين"جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويمكن أن يبرر ذلك بأن الإدارة الجامعية ترى في نفسها المقدرة والكفاءة لبناء رؤية وأهداف الجامعة دون الحاجة إلى من يساعدها في ذلك، وقد يعزى أيضاً إلى أن الإدارة الجامعية لا تريد التطرق لما قد يطرحه بعض العاملين إذا قاموا بمشاركتها في بناء رؤية وأهداف الجامعة، ولتجنب ذلك لم تعطهم الفرصة لمشاركتها، واكتفت بأن تقوم بهذا الدور منفردة بمعزل عن العاملين.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: التعلم الجماعي**

أظهرت نتائج الجدول (7) أن تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في مجال التعلم الجماعي ككل جاءت بدرجة متوسطة، وجاء هذا المجال في المرتبة الأخيرة بين مجالات الدراسة. وتفسر الباحثة بأن الإدارة الجامعية قد تهتم

بأن يقوم العاملون بأداء عملهم بغض النظر عن كونهم أدوها في إطار فردي أو جماعي، فهي تهتم بالنتيجة، وبالتالي لا تحرص على تشجيع العاملين على أن يؤدوا أعمالهم في إطار جماعي وروح عمل مشتركة، وهذا قد يشير إلى سيادة روح الفردية في العمل وبالتالي جاء تفعيلها لهذا المجال في المرتبة الأخيرة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبابنة (2007)، وعاشور (2009)، في حين تختلف مع نتائج خضر (2008)، والعواودة (2009)، وهودقز (Hodges, 1999).

وقد أظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحرص الإدارة الجامعية على أن يسود فيها جو العمل بروح الفريق الواحد"قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى وجود شعور بين العاملين بروح الفريق قد يكون ناتجاً عن مشاركتهم لبعضهم البعض في مناسباتهم الرسمية وغير الرسمية، أو إلى وجود علاقات اجتماعية بينهم، وبالتالي لقاءات خارج إطار العمل عملت على تقوية روح الفريق بينهم، ولكن هذا لم ينعكس عليهم عند الانتقال إلى مجال العمل التربوي، وهذا قد يشير إلى أن دور الإدارة الجامعية في تفعيل هذه الفقرة لا يتجاوز كونه تفعيلاً نظرياً، ولكن الإدارة الجامعية لم تحرص على تطبيقه على أرض الواقع حيث لم تهيئ المناخ المناسب لذلك.

وجاءت الفقرة رقم (7) والتي نصت على "تحفز الإدارة الجامعية العاملين لتقديم الدعم اللازم لبعضهم البعض" في المرتبة الأخيرة وبدرجة تفعيل متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة الجامعية لديها من المسؤوليات والأعباء ما يجعلها لا تولي اهتماماً كافياً لتفعيل هذا الجانب، وتنظر إلى العاملين على أنهم على قدر عالٍ من الكفاءة بحيث إنهم لا يحتاجون إلى تقديم الدعم لبعضهم البعض، وحتى لو احتاجوا لذلك فهم يقومون به بأنفسهم دون الرجوع إليها، وقد يكون ذلك بسبب ثقتها العالية في عناصرها التي اختارتهم بعناية، كما قد يعزى ذلك إلى أن

الإدارة الجامعية تميل إلى سيادة الفردية في العمل، وتعمل بمعزل عن العاملين ولا تحرص على تحفيزهم على أن يقدموا الدعم اللازم لبعضهم البعض، وأن يتبادلوا الخبرات فيما بينهم، وهذا من سمات المنظمات التقليدية، لا المنظمات المتعلمة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة فو ين (Pho Yen,2010).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الخامس: التفكير النظمي**

أظهرت نتائج الجدول (8) أن تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في مجال التفكير النظمي ككل جاءت بدرجة متوسطة، وجاء هذا المجال في المرتبة الثالثة بين مجالات الدراسة الخمسة، حيث جاءت فقرتان منه بدرجة كبيرة هما الفقرة رقم (2) و(1) على التوالي، وباقي الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة الجامعية في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين لا تزال تدير أعمالها في كل جانب بشكل مستقل عن الجوانب الأخرى، فهي تنظر إلى أجزاء النظام فيها دون النظر إلى الصورة الكلية للنظام ومحاولة ربط أجزائه بعضها ببعض، وهذا ما يدعو إليه سينج (Senge) في التفكير النظمي للانتقال من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة خضر (2008)، وعباينة (2007)، وعاشور (2009)، والعواودة (2009).

وجاءت تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الفقرة رقم (2) والتي تنص على " ترى الإدارة الجامعية أن نتائجها تتأثر بالظروف المختلفة في المجتمع" في المرتبة الأولى وبدرجة تفعيل كبيرة وبمتوسط حسابي (3.57)، كما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تؤكد الإدارة الجامعية على اعتبار نفسها مجتمعاً مصغراً من المجتمع"، في المرتبة الثانية وبدرجة تفعيل كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.55)، فترى الباحثة أن الفارق بسيط بين الفقرتين في

التقدير خاصة أنه يوجد ارتباط بينهما في المعنى، وقد تعزو ذلك إلى أن الإدارة الجامعية تعدّ نفسها جزءاً من المجتمع لا يمكنها العمل بمعزل عنه، فهي تتأثر بالظروف المختلفة التي تحدث فيه سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، والتي تنعكس بصورة مباشرة على الجامعة وإدارتها، كما تعدّ نفسها مجتمعاً مصغراً من المجتمع المحلي، فهي تتشكل من الأطياف المختلفة للمجتمع، والتي تحمل همومه وقضاياه. وهذا يشير إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الجامعة والمجتمع المحلي بحيث يعكس كل منهما أثره على الآخر علماً بأن هذا الارتباط جساء بدرجة تقدير كبيرة مقارنة مع باقي الفقرات ولكن هذا لا يتعارض مع كونه بحاجة إلى تفعيل أكثر ليصبح أفضل مما هو عليه، مما يسهل مهمة الإدارة الجامعية فيما إذا أرادت الانتقال بالجامعة من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة.

وجاءت باقي فقرات المجال بدرجة تفعيل متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تعتمد الإدارة الجامعية نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع للعاملين" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى وجود قصور لدى إدارة الجامعة في جانب تقييم أداء العاملين وعدم استخدام أساليب متنوعة للتقييم، وبذلك فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مقارنة أدائهم الحالي لمهامهم بالأداء الذي يجب أن يكونوا عليه، ولا تستطيع التعرف إلى نقاط ضعفهم وقوتهم مما يحول دون مقدرتها على تنمية وتطوير أدائهم والوصول بهم إلى ما هو متوقع منهم.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:**

**هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للتخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

**أ- مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير التخصص**

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن الفروق الظاهرة بين المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة والتي تعزى إلى متغير التخصص كانت غير دالة إحصائياً، كما أظهرت النتائج في الجدول (11) أن الفروق الظاهرة بين المتوسطات على الأداة ككل كانت أيضا غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن التخصصات العلمية والإنسانية تعيشان الواقع نفسه والتجارب نفسها، وأن إدارة الجامعة تفعّل ضوابط المنظمة المتعلمة بالمستوى نفسه في الكليات العلمية والإنسانية، وبالتالي فهما يلمسان الأثر نفسه، مما جعل أفراد العينة من كلا التخصصين يجمعان على درجة تقديرهم نفسها لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، علماً بأن الباحثة توقعت أن تكون هناك فروق في تقديرات أفراد العينة نتيجة لاختلاف طبيعة الكليات الإنسانية عن الكليات العلمية، فلكل منهما تخصصاته المختلفة، ومجالاته المختلفة فعلى سبيل المثال، تتميز الكليات الإنسانية بالجانب النظري بينما تتميز الكليات العلمية بالجانب التطبيقي، مما يفرض اختلافاً في درجة تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة من قبل إدارة الجامعة في كلا التخصصين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العواودة (2009)، والقرني (2010)، والحواجرة (2010).

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الرتبة الأكاديمية

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن الفروق الظاهرة بين المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، والتي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية كانت غير دالة إحصائياً، كما أظهرت النتائج في الجدول (11) أن الفروق الظاهرة بين المتوسطات على الأداة ككل كانت أيضاً غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة الجامعية لا تفرق في تفعيلها لضوابط المنظمة المتعلمة بين العاملين وإنما تتعامل بالدرجة بنفسها مع الجميع دون تمييز، مما يشير إلى أن الأعضاء بمختلف رتبهم يستطيعون معرفة دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، مما يشير إلى أنهم يلمسون الأثر نفسه.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة القرني (2010)، والحواجرة (2010).

واختلفت مع نتيجة خضر (2008).

ج- مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن الفروق الظاهرة بين المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة والتي تعزى لمتغير الخبرة كانت غير دالة إحصائياً، كما أظهرت النتائج في الجدول (11) أن الفروق الظاهرة بين المتوسطات على الأداة ككل كانت أيضاً غير دالة إحصائياً، وهذا

يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فـــي دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن سياسة الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة واضحة، والجميع يلمس أن تفعيلهـــا ليس بالقدر المطلوب بحيث إنه من السهل أن يلاحظها العاملون، كما قد يعزى ذلك إلى أنه لـــم يحدث تغيير في سياسة الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة منـــذ زمـــن بعيـــد وبالتالي ما لاحظه أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الكبيرة هو ما لاحظـــه أعـــضاء هيئـــة التدريس ذوي الخبرة القليلة مما يشير إلى عدم وجود تغيير يذكر في دور الإدارة الجامعية فـــي ذلك. فأجمع أفراد عينة الدراسة على مختلف سنوات خبرتهم على درجة التقدير نفـــسها لـــدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو خضير (2006)، وعبابنة (2007)، وخضر (2008)، والعواودة (2009)، وعاشور (2009)، وجبران (2011)، وأبو حشيش ومرتجـــى (2011).

في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرني (2010)، والفروخ (2006)، ومنج وفيي (Ming & Fei, 2009).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:**

**ما انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

أظهرت نتائج الجدول (12) أن تقديرات أفراد العينة لانعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة على أداة الدراسة ككل.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه في حال قيام الإدارة الجامعية بدورها في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، فإن ذلك سينعكس على الأداء التنظيمي بدرجة كبيرة، وأن هناك تأثيراً كبيراً في تنمية وتطوير مستوى الأداء التنظيمي إذا ما تم ذلك، وأن الانتقال بالجامعة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة يعمل على رفع مستوى الأداء التنظيمي فيها.

كما أظهرت نتائج الجدول (12) أن (15) فقرة جاءت بدرجة تقدير كبيرة وهي الفقرات (1)، و(16)، و(13)، و(3)، و(2)، و(24)، و(4)، و(5)، و(25)، و(22)، و(15)، و(23)، و(21)، و(20)، و(27) على التوالي، وباقي فقرات الأداة جاءت بدرجة تقدير متوسطة. وقد جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "توفير الإدارة الجامعية لفرص التعليم المستمر يحسن الأداء الوظيفي" في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير كبيرة. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة ينظرون إلى أن امتلاك العاملين للمعرفة وزيادة التمكن الشخصي لديهم بزيادة تدريبهم وتأهيلهم واطلاعهم على ما يستجد في مجال عملهم له دور كبير في تحسين الأداء التنظيمي.

وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "توفير الإدارة الجامعية الحوافز والمكافآت للعاملين يزيد من كفاءتهم وفاعليتهم في العمل" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى وجود درجة عالية من الانتماء لدى العاملين لجامعاتهم بحيث إنهم يقومون بعملهم دون النظر إلى الحوافز والمكافآت من إدارتهم.

وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن العاملين يقدرون الوضع السياسي والاقتصادي القائم، والذي يتعذر في ظله أن توفر الإدارة الجامعية الحوافز والمكافآت لهم، فهي بصعوبة بالغة توفر لهم الرواتب الأساسية، وبالتالي فهم لا ينتظرون ذلك منها لتحسين أدائهم التنظيمي.

ومن الملاحظ على فقرات هذه الأداة وعددها (27) فقرة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لها جاءت بتقديرات متقاربة، حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين (3.60–3.28)، وكما يظهر من الجدول (12) أن هذه الفقرات تحمل مزيجاً من أفكار وضوابط المنظمة المتعلمة، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن ضوابط المنظمة المتعلمة بمجالاتها المختلفة لها انعكاس إيجابي على الأداء التنظيمي للجامعات مما يسهل مهمة الإدارة الجامعية فيما لو قامت بتحويل الجامعة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحكيم وزوين والخفاجي (2009)، والفروخ (2006)، ورش (Rush, 2011)، وتسينغ (Tseng, 2010).

في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لينز (Lenz, 2011)، وبارك (Park, 2011).

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

## ما المقترحات التي ترونها مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضـوابط المنظمـة المتعلمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تجميع مقترحات أفراد عينـة الدراسـة لتطـوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية في فلسطين، وترتيبهـا حسب عدد التكرارات والنسبة المئوية لكل مقترح، حيث جاء أعلى تكـرار للمقتـرح" وضـع الشخص المناسب في المكان المناسب من ذوي الخبرة والمؤهلات المتميزة"، بلغ (94)، وبنسبة مئوية بلغت (40.0)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة قد يرون أنــه إذا تــم وضع الشخص المناسب الذي يحمل مؤهلاً متميزاً، ويمتلك الخبرة اللازمة في مجال عمله فــي المراكز القيادية في إدارة الجامعة، فإن ذلك سيؤدي إلى أن يكون هذا الشخص على قدر كبيـر من العلم، والكفاءة، والفاعلية في شتى جوانب عمله مما يمكنه من فهم ضوابط المنظمة المتعلمة بصورة صحيحة، وبالتالي سيتمكن من تفعيلها، ونشر ثقافتها بين العاملين مما يؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي.

وجاء المقترح الثاني وهـو " الرقابــة والمــساءلة الفعالــة علــى الأداء الإداري والأكاديمي باستمرار"، بعدد تكرارات (85)، ونسبة مئوية (36.0)، وتعتقد الباحثــة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن وجود نظام فعال للرقابة، والمــساءلة علــى الأداء الإداري، والأكاديمي يجعل القائمين على إدارة الجامعة يبــذلون أقــصى طاقــاتهم لتحسين الأداء التنظيمي في الجامعة على الأقل للحفاظ على مراكزهم، وامتيــازاتهم لأن الرقابة، والمساءلة المستمرة تكشف جوانب التقصير، والتميز لدى العاملين مما

يجعلهم يعملون على تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة، والتي هـي إحـدى الوسـائل لتحسين، وتطوير الأداء التنظيمي.

وجاء المقترح الثالث " تشجيع العاملين للعمل بروح الفريـق الواحـد، وبنـاء رؤيـة جماعية"، بعدد تكرارات (83)، وبنسبة مئوية (35.0)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينـة الدراسة يرون أن هناك أهمية كبيرة للعمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد، وبناء رؤية جماعية للمسؤولين، والعاملين في تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيـل ضـوابط المنظمـة المتعلمة حيث تزداد لغة التفاهم بين جميع الأطراف مما يسهل الوصول إلى أفكار، وآراء بناءة لتحسين وتطوير الأداء.

وجاءت باقي مقترحات أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب عـدد التكـرارات، والنسبة المئوية لكل مقترح حسب ما يرونه مناسباً لتطوير دور الإدارة الجامعيـة فـي تفعيـل ضوابط المنظمة المتعلمة.

أما المقترحات التي جاءت أقل المقترحات تكراراً فهي: " دراسـة احتياجـات الـسوق الوظيفي (في المجتمع)، وعمل التعديلات اللازمة في سياسة الجامعة لتلبية احتياجاته"، حيث جاء هذا المقترح بعدد تكرارات (14)، وبنسبة مئوية ( 6.0)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفـراد عينـة الدراسة يرون أنه ليس لهذا المقترح تأثير كبير في تطوير دور الإدارة الجامعيـة فـي تفعيـل ضوابط المنظمة المتعلمة، لأنهم يرون أن التخصصات اللازمة متوفرة نوعاً ما، ولكن المهم أن يكون الشخص قيادياً ليتمكن من إحداث التغيير، أي أنه حتى لو تمت دراسة احتياجات الـسوق الوظيفي، وتم عمل تعديلات في سياسة الجامعة لتلبية احتياجاته، فلن يكون لذلك تـأثير علـى تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة ما لم يصل أشخاص قيـاديون لمراكز إدارة الجامعة ليكون لهم فاعلية للقيام بهذا الدور.

وجاء المقترح " توفير الاستقلالية للجامعات لتمارس عملها بمهنية بعيدا عن الضغوط بشتى أنواعها"، في المرتبة الأخيرة حيث جاء بتكرار (10)، وبنسبة مئوية (4.3)، ويمكن تفسير ذلك بأنه قد يرى أفراد عينة الدراسة صعوبة تحقيق هذا المقترح، فمن الصعوبة بمكان أن تتوفر الاستقلالية للجامعات، وأن ترفع عنها الضغوط بشتى أنواعها لتمارس عملها بمهنية على الأقل في الوضع الراهن، وبالتالي فهذا المقترح دوره قليل في تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية في فلسطين لصعوبة تحقيقه.

## استناداً إلى النتائج التي أظهرتها الدراسة تم وضع التوصيات الآتية:

1- توضيح الفلسفة التربوية والإدارية في الجامعات من قبل القائمين على وضع هذه السياسات، ليتمكن العاملين من تبني رؤية مشتركة بعيداً عن الغموض، والتضارب الذي يشكل معيقاً لعمل الإدارة الجامعية.

2- أظهرت نتائج السؤال الأول أن تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل، وكذلك في مجالات: التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والتعلم الجماعي، والتفكير النظمي. وعليه فإن التوصية المقترحة:

- زيادة اهتمام الإدارة الجامعية بنشر ثقافة المنظمة المتعلمة ومبادئها في المجالات المذكورة أعلاه في جامعات الضفة الغربية العامة الفلسطينية، وقد يكون ذلك من خلال عقد لقاءات للعاملين، أو عمل دورات تدريبية، أو عمل منشورات تثقيفية بذلك.
- ابتعاد الإدارة الجامعية عن النمط التقليدي في الإدارة، وتبني فكراً إداريا جديداً أكثر فاعلية حسب ما يناسبها ويحقق لها النجاح مثل فكر المنظمة المتعلمة.

تبين أن الفقرة التي نصت على"توفر الإدارة الجامعية الدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعلمهم عن طريق الابتعاث"، حصلت على أقل تقدير من قبل أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه فإن التوصية المقترحة:

- توفير الإدارة الجامعية للدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعليمهم خاصة عن طريق الابتعاث إن أمكن، وقد يكون ذلك من خلال الاستعانة بمؤسسات المجتمع المحلي التي لديها

المقدرة على تقديم الدعم المادي، أو من خلال التوجه لأشخاص من ذوي رؤوس الأموال، والذين لديهم المقدرة، والرغبة في تقديم الدعم، والعون لطلبة العلم.

- توطيد العلاقات بين الجامعات المختلفة على المستوى العربي والعالمي للمساهمة في فتح قنوات للتبادل العلمي والثقافي بين الجامعات خاصة فيما يتعلق بموضوع الابتعاث.

- تبين أن الفقرة التي نصت على"تربط الإدارة الجامعية بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها" قد حصلت على أقل تقدير من قبل أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه فإن التوصية المقترحة:

- تطوير الإدارة الجامعية لأساليبها في التخطيط لتتمكن من الربط بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها.
- مشاركة الإدارة للعاملين في عملية التحليل والتخطيط لأخذ أفكار وملاحظات واقعية للأسباب والنتائج.

- تبين أن الفقرة التي نصت على" تقوم الإدارة الجامعية ببناء رؤية وأهداف مشتركة للجامعة بالتعاون مع جميع العاملين" قد حصلت على أقل تقدير، من قبل أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه فإن التوصية المقترحة:

- مشاركة الإدارة الجامعية للعاملين في بناء رؤية وأهداف الجامعة، وعدم الاقتصار على الإدارة الجامعية في القيام بذلك.
- عمل لقاءات وورش عمل وندوات للعاملين لتدريبهم على التخطيط والتحليل والحوار البناء لتقريب وجهات النظر بينهم، والوصول لأفكار مشتركة بينهم للوصول إلى رؤية وأهداف مشتركة.

- تبين أن الفقرة التي نصت على" تحفز الإدارة الجامعية العاملين لتقديم الدعم اللازم لبعضهم البعض" قد حصلت على اقل تقدير، من قبل أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه فإن التوصية المقترحة:

- تقوية الاتصال والتواصل باتجاهاته وأنواعه المختلفة بين الإدارة الجامعية والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض.
- قيام الإدارة الجامعية بتفعيل نقل الخبرات بين العاملين.
- سعي الإدارة الجامعية لتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتهيئة المناخ المناسب لذلك.

- تبين أن الفقرة التي نصت على " تعتمد الإدارة الجامعية نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع للعاملين"، قد حصلت على اقل تقدير، من قبل أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه فإن التوصية المقترحة:

- استخدام الإدارة الجامعية نظاماً فعالاً وأساليب متنوعة لتقييم أداء العاملين لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع منهم، وبالتالي التمكن من تنمية وتطوير أدائهم.
- اطلاع العاملين على نماذج للأداء العالي والمتدني لمقارنة أدائهم بهذه النماذج، وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم، والاستفادة منها في تطوير أدائهم.

3- أظهرت نتائج السؤال الثالث أن هناك أموراً تتعلق بضوابط المنظمة المتعلمة إذا تم تفعيلها فإن لها انعكاسات إيجابية على الأداء التنظيمي، وعليه فإن التوصيات المقترحة:

- توفير فرص التعليم المستمر للعاملين ما أمكن.
- توفير نظام فعال للمساءلة والرقابة.
- توظيف ذوي المؤهلات والتخصصات المطلوبة.
- إشراك العاملين في تحمل المسؤولية.

- زيادة الاهتمام بمواكبة العاملين للتطورات والمستجدات.

- مشاركة المجتمع المحلي في تحمل المسؤولية.

- توضيح التعليمات والأنظمة للعاملين.

3- أظهرت نتائج السؤال الرابع أن هناك العديد من المقترحات التي يراها أفراد عينة الدراسة مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة من أبرزها:

خضر، ضحى حيدر محمد. (2008). **تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو خضير، إيمان. (2006). **إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية : تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض. استرجع بتاريخ 15 كانون الأول 2012 من المصدر http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/Deanships/Grad/ArabicAbstracts/

أدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ـ تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة.

الخطيب، أحمد.(2001). **الإدارة الجامعية، دراسات حديثة** (الطبعة الأولى).إربد:مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري إبراهيم.(2004). المنظمة الساعية للتعلم.**رسالة المعلم**، 43(2)، 60-63.

رايس، وفاء.(2011).**دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال.** ورقة مقدمة إلى ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 كانون الأول، 2011. استرجعت في 7 كانون الأول 2012، من العنوان الالكتروني **wafa_rais@yahoo.fr**

الرفاعي، محمد.(2010). **مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

زايد، عادل. (2003). **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

السالم ، مؤيد. (2005). **نظرية المنظمة والهيكل والتصميم** (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل.

السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش.(2002). **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، إربد: عالم الكتاب الحديث.

السميح، عبد المحسن.(2010). **دراسات في الإدارة الجامعية** (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

سنقر، صالحة.(2000). **تطور التعليم العالي في سوريا من عام 1970حتى عام 2000 وتوجهاته المستقبلية**. وزارة التعليم العالي، دمشق، سوريا.

شاتوك، مايكل.(2008). **إدارة الجامعات بنجاح** (خالد العامري، مترجم). (الطبعة الأولى). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

الشقران، رامي. (2010). **فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

طويقات، امجد فهد نهار. (2009). **بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عاشور، محمد.(2009). تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة. **مجلة السائل**، مصراته، السنة الثالثة،(7)، 115-146.

عبابنة، صالح. (2007). **المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبابنة، رائد والعدوان،ياسر. (2007). **العوامل المؤثرة في ممارسة التعلّم التنظيمي في البلديات الأردنية، المؤتمر الأول حول تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عبادة، إبراهيم عبد الحليم. (2007). **مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية**. عمان: دار النفائس.

عباس، علي. (2008). **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال** (الطبعة الأولى). عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

عبد الحي، رمزي احمد مصطفى.(2007). **تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، **الإسكندرية**: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

العديلي، ناصر محمد. (1995). **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

العربي، شريف عبد المعطي والقشلان، أحمد حسن.(2009) . تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، 2(3)، 89-104.

العصيمي، عواطف. (2007). **التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

عطاري، عارف توفيق وعيسان، صالحة عبد الله. (2003). المدرسة المتعلمة بوصفها أحد بدائل التعلم الحديثة، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة بعنوان: **أنماط التعلّم الحديثة، جامعة السلطان قابوس واتحاد الجامعات العربية، مسقط**، عمان، 23-29 نيسان، 2003.

عطاري، عارف وعيسان، صالحة. (2007). المدرسة كمنظمة متعلمة، دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان، **المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، إربد، الأردن، 37-68.**

العلي، عبد الستار محمد وقنديلجي،عامر إبراهيم والعمري، غسان عيسى.(2009). **المدخل إلى إدارة المعرفة** (الطبعة الثانية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العواودة، انتصار طالب جبر. (2009). **تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الفروخ، فايز عبد الرحمن. (2006). **مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

القرني، نوره. (2010). **دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس ومعوقاتها في الجامعات السعودية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

القيسي، علي محمد فلاح. (2005). **مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الكبيسي، عامر بن خضير. (2005). **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

المقابلة، محمد. (2004). **نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

موقع وزارة التعليم العالي الفلسطينية. (2013). استرجع بتاريخ 7 كانون ثاني 2013 من المصدر http://www.mohe.gov.ps/ShowArticle.aspx?ID=306

نشوان، يعقوب. (2004). نوعية التعليم العالي الفلسطيني. ورقة عمل مقدمة إلى **مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة**، رام الله، فلسطين، 3-5 تموز، 2004.

النوري، عبد الغني. (1991). **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية** (الطبعة الأولى). الدوحة: دار الثقافة.

الهاشم، عادل. (2004). **أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية ( دراسة مقارنة مع الجامعات الخاصة)**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (1998). التعلم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، **الإدارة العامة**، الرياض، 37(4)، 675-712.

**المراجع الأجنبية :**


Agaoglu, E. (2006). The Reflection of the Learning Organization Concept to School of Education. **Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE,** 7(1), 132-148.

Daft, R. L. (2001). **Management.** Fort worth: The Dryden Press.

Hodges, J. B. (1999). **Factors associated with staff development** rocesses **and the creation of innovative science courses in higher education.** The University of Alabama. ProQuest Dissertations and Theses. Retrieved February 7, 2013, from http://search.proquest.com/docview/304492198

Lenz, C. M. (2011). **The role of a university in the development and support of its leaders.** California State University, Long Beach. ProQuest Dissertations and Theses. Retrieved June 17, 2012, from http://search.proquest.com/docview/922412840?accountid=27719

Marquardt, M, J.(1996). **Building the Learning Organization: ASystems Approach to Quantum Improvement.** New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M. J. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning.** Palo Alto: Davies-Black Press.

Marsick, V. & Watkins, K. (1999). **Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count.** Brookfield, VT: Gower Pub Co.

Ming, T. & Fei, W. (2009). Developing Academic Competency for Studies In English: The Malaysian ESL Teaching' Perspective. **Higher Education Journal,** (1), 3-16.

Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M., Hassani, M., & Bernoushi, I. (2012). Study of the Enterpreneurship in Universities as Learning Organization Based on Senge Model. **International Education Studies, 5(1)**, 67-77.

Pang, K.N. (2005).Transforming Schools into Learning Organizations: Operationalization of Peter Senge's Framework. **The Fifth International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organizations,** Greece, 19-22 July 2005.

Park, S. (2011). **The impact of organizational learning culture, goal orientation, managerial effectiveness, and psychological empowerment on employees' workplace learning.** University of Minnesota. ProQuest Dissertations and Theses. Retrieved June 10, 2012, from
http://search.proquest.com/docview/882907032?accountid=27719.

Poh yen, N. (2010). **learning organization dimensions on knowledge sharing, a study of faculty members in private universities in Malaysia.** . Retrieved January 11, 2013, from
http://www.doc88.com/p-997598605983.html

Rush, R. B. (2011). **Learning organization principles: The impact on a midwest state government as perceived by its employees.** Western Michigan University. ProQuest Dissertations and Theses. Retrieved January 3, 2013, from
http://search.proquest.com/docview/868073784?accountid=27719.

Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.** (1st edition). New York: Currency Doubleday.

Senge,P. M. (2004). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New: York Doubleday.

Steyn, G. (2004). Harnessing The Power of Knowledge in Higher Education. **Education,** Summer (2004), 124(4), 615-631.

Thomas, H. G. (2001). Management by Result in Higher education. **Higher Education Management,** 10(2), 95-106.

Tseng, C. (2010). **The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan.** University of Minnesota. ProQuest Dissertations and Theses. Retrieved January 11, 2013, from http://search.proquest.com/docview/635498210?accountid=27719.

# الملحق (1)

# الاستبانة بصورتها الأولية

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**الأستاذ الدكتور ........................................... المحترم/المحترمة**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

تقوم الباحثة بعمل دراسة ميدانية بعنوان "**الإدارة الجامعية ودورها في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة وعلاقته بالأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين**" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية التربية بجامعة اليرموك.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانه للكشف عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة وعلاقته بالأداء التنظيمي، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول، ويتعلق بدور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة ويتضمن خمسة مجالات (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والتفكير النظمي)، وعدد فقراته (55) فقرة. القسم الثاني، ويتعلق بالعلاقة بين دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي ويتكون من (31) فقرة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال، فإن الباحثة تأمل من حضرتكم تحكيم هذه الاستبانة من حيث: درجة وضوحها، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه، وسلامة صياغتها اللغوية، راجية تزويدها بالتعديلات والملاحظات التي ترونها مناسبة. علماً بأن المقياس المستخدم للإجابة عن الفقرات يتكون من خمسة مستويات هي: **كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً.**

**شاكراً لكم حسن تعاونكم، وجهودكم الطيبة في خدمة البحث العلمي.**

الباحثة

حنان موسى سمير

إشراف

د.عبد الحكيم ياسين حجازي

د.انتصار غازي مصطفى

**المعلومات الشخصية**

1. التخصص: علمي إنساني

2. الرتبة الأكاديمية: أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد

3. الخبرة: اقل من 5 سنوات 5 – 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

**القسم الأول: دور الجامعة في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة.**

| الرقم | الفقرة | وضوح الفقرة للمعنى | | انتماء الفقرة للمجال | | سلامة الصياغة | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | سليمة | غير سليمة | |
| | **المجال الأول: التمكن الشخصي** | | | | | | | |
| 1- | توفر الإدارة الجامعية للعاملين فرص التعليم المستمر داخلها وخارجها | | | | | | | |
| 2- | تسعى الإدارة الجامعية لتعريف العاملين بما يستجد في مجال عملهم | | | | | | | |
| 3- | تمكن الإدارة الجامعية العاملين من مواكبة التطورات والمستجدات الحديثة اللازمة لأداء عملهم | | | | | | | |
| 4- | تهتم الإدارة الجامعية بعمل ورش وندوات للعاملين تتعلق بطبيعة عملهم | | | | | | | |
| 5- | تحرص الإدارة الجامعية على استخدام العاملين للتكنولوجيا الحديثة لتطوير أعمالهم الإدارية والتعليمية | | | | | | | |
| 6- | تتيح الإدارة الجامعية للعاملين فرص الوصول للمعلومات المطلوبة بسهولة واستمرار | | | | | | | |
| 7- | توفر الإدارة الجامعية نظام معلومات متطور في كافة المجالات | | | | | | | |
| 8- | تحرص الإدارة الجامعية على توفير الوقت الكافي للعاملين للتعلم والتدريب | | | | | | | |
| 9- | تشجع الإدارة الجامعية العاملين فيها على الحصول على الشهادات المهنية والأكاديمية من خلال الترقيات والمكافآت | | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | وضوح الفقرة للمعنى | | انتماء الفقرة للمجال | | سلامة الصياغة | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | سليمة | غير سليمة | |
| 10- | تحرص الإدارة الجامعية على إشراك العاملين فيها من ذوي الاختصاص في الندوات والمؤتمرات داخلها وخارجها | | | | | | | |
| 11- | توفر الإدارة الجامعية الدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعليمهم | | | | | | | |
| المجال الثاني: النماذج العقلية | | | | | | | | |
| 1- | تشجع الإدارة الجامعية وجهات النظر المتعددة والمناقشات الهادفة بين العاملين | | | | | | | |
| 2- | تحرص الإدارة الجامعية على وجود حوار مهني بناء بين العاملين | | | | | | | |
| 3- | ترحب الإدارة الجامعية بالمناقشات الموجهة للتنمية المهنية المستمرة بين العاملين | | | | | | | |
| 4- | تشجع الإدارة الجامعية العاملين على طرح قضايا تهم العمل دون تردد أو خوف | | | | | | | |
| 5- | تسعى الإدارة الجامعية إلى إيجاد جو من الصراحة والثقة والاحترام بين العاملين | | | | | | | |
| 6- | تسعى الإدارة الجامعية لتحديث الممارسات والسياسات والإجراءات بما يخدم مصلحة العمل | | | | | | | |
| 7- | تشجع الإدارة الجامعية العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية | | | | | | | |
| 8- | تعمد الإدارة الجامعية للربط بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها | | | | | | | |
| 9- | تحرص الإدارة الجامعية على مقارنة نتاجاتها في العام الحالي بنتاجاتها في العام الماضي | | | | | | | |
| 10- | تشجع الإدارة الجامعية العاملين على التفكير من منظور عالمي | | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | وضوح الفقرة للمعنى | | انتماء الفقرة للمجال | | سلامة الصياغة | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | سليمة | غير سليمة | |
| المجال الرابع: التعلم الجماعي | | | | | | | | |
| -1 | تحرص الإدارة الجامعية | | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | وضوح الفقرة للمعنى | | انتماء الفقرة للمجال | | سلامة الصياغة | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | سليمة | غير سليمة | |
| المجال الخامس: التفكير النظمي | | | | | | | | |
| 1- | تؤكد الإدارة الجامعية على اعتبار نفسها مجتمعا مصغرا من المجتمع المحلي المحيط | | | | | | | |
| 2- | ترى الإدارة الجامعية أن نتاجاتها تتأثر بالظروف المختلفة في المجتمع | | | | | | | |
| 3- | تعمل الإدارة الجامعية على تحليل جوانب الموضوع قبل اتخاذ قرار فيه | | | | | | | |
| 4- | تؤكد الإدارة الجامعية على اعتبار نفسها ككيان أكبر من مجموع أفرادها ومكوناتها | | | | | | | |
| 5- | تؤكد الإدارة الجامعية اهمية الوعي الفكري والثبات على المبادئ القيمية لإحداث التغير المنشود | | | | | | | |
| 6- | تحفز الإدارة الجامعية الأساليب الإبداعية في أداء العاملين لمهامهم | | | | | | | |
| 7- | تحرص الجامعة على تمتع العاملين المختصين بمهارات جمع وتصنيف وتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالجامعة | | | | | | | |
| 8- | تحرص الإدارة الجامعية على الاستفادة من الضغوط والأزمات والظروف الجديدة في التعلم والتدريب | | | | | | | |
| 9- | تحرص الإدارة الجامعية على تفويض الصلاحيات للعاملين | | | | | | | |
| 10- | تسعى الإدارة الجامعية للحد من تعدد المستويات في هيكلها التنظيمي | | | | | | | |
| 11- | تعدّ الإدارة الجامعية البيئة المحيطة بها بيئة تعلم خارجية يجب الاستفادة منها | | | | | | | |
| 12- | تشعر الإدارة الجامعية كل فرد من العاملين فيها بأهميته ودوره في نجاحها | | | | | | | |
| 13- | تعتمد الإدارة الجامعية نظاما لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع للعاملين | | | | | | | |

القسم الثاني: انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي

| الرقم | الفقرة | وضوح الفقرة للمعنى | | انتماء الفقرة للمجال | | سلامة الصياغة اللغوية | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | سليمة | غير سليمة | |
| -1 | توفير الإدارة الجامعية لفرص التعليم المستمر يزيد من قدرة العاملين على إنجاز أعمالهم بدقة | | | | | | | |
| 2 - | حرص الإدارة الجامعية على مواكبة العاملين للتطورات والمستجدات يمكنهم من التفكير من منظور عالمي | | | | | | | |
| -3 | إشراك الإدارة الجامعية للعاملين في تحمل المسؤولية يزيد قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة | | | | | | | |
| -4 | حرص الإدارة الجامعية على وضوح التعليمات والأنظمة يقلل من ارتكاب الأخطاء لدى العاملين | | | | | | | |
| -5 | تشجيع الإدارة الجامعية لبناء علاقات طيبة وحسنة بين الزملاء يزيد التعاون بينهم في مجال العمل | | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | وضوح الفقرة للمعنى | | انتماء الفقرة للمجال | | سلامة الصياغة اللغوية | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | سليمة | غير سليمة | |
| 6- | توفير الإدارة الجامعية لبيانات ومعلومات دقيقة عن البيئة الخارجية يساعد العاملين على تلبية احتياجات المجتمع | | | | | | | |
| 7- | تبني الإدارة الجامعية حواراً مهنياً بناء يشجع على التقارب في وجهات النظر | | | | | | | |
| 8- | توفير الإدارة الجامعية الحوافز والمكافآت للعاملين يزيد كفاءتهم وفاعليتهم في العمل | | | | | | | |
| 9- | توفير الإدارة الجامعية جواً من الثقة والراحة في العمل يشجع القيام بأعمال إضافية | | | | | | | |
| 10- | توفير الإدارة الجامعية نظام تواصل فعالاً بين العاملين في الجامعة يقلل من تعدد مستويات الهيكل التنظيمي | | | | | | | |
| 11- | حرص الإدارة الجامعية على تبني العاملين لرؤية مشتركة يساعد على تحقيق الأهداف | | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | وضوح الفقرة للمعنى | | انتماء الفقرة للمجال | | سلامة الصياغة اللغوية | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | سليمة | غير سليمة | |
| 12- | تشجيع الإدارة الجامعية لتفويض الصلاحيات يساعد على حل المشكلات | | | | | | | |
| 13- | حرص الإدارة الجامعية على توظيف ذوي المؤهلات والتخصصات المطلوبة يحقق التميز لها | | | | | | | |
| 14- | تطبيق الإدارة الجامعية لمعايير محددة في إجراءاتها يشعر العاملين بالرضا الوظيفي | | | | | | | |
| 15- | حرص الإدارة الجامعية على انتماء العاملين لها يشجعهم على تنفيذ سياساتها واستراتيجياتها بنجاح | | | | | | | |
| 16- | توفير الإدارة الجامعية لبرامج تدريبية متخصصة للعاملين يمكنهم من التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة | | | | | | | |
| 17- | توفير الإدارة الجامعية نظاماً فعالاً للمساءلة والرقابة يساعد على جودة الأداء | | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | وضوح الفقرة للمعنى | | انتماء الفقرة للمجال | | سلامة الصياغة اللغوية | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | سليمة | غير سليمة | |
| -18 | قيام الإدارة الجامعية بعمل تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية يساعد على وضع الخطط الناجحة | | | | | | | |
| -19 | حرص الإدارة الجامعية على مقارنة نتاجاتها السنوية بعضها ببعض يحقق المنافسة والتميز | | | | | | | |
| -20 | وضع الإدارة الجامعية للرجل المناسب في المكان المناسب يشجع العاملين على المثابرة والاجتهاد | | | | | | | |
| -21 | توفير الإدارة الجامعية الدعم والعون للموظف الجديد يقلل من الوقوع في الأخطاء | | | | | | | |
| -22 | تشجيع الإدارة الجامعية على تبادل الزيارات والخبرات بين العاملين يحسن من أداء العاملين لمهامهم | | | | | | | |
| -23 | تشجيع الإدارة الجامعية على العمل بروح الفريق يزيد من تحمل المسؤولية لدى العاملين. | | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | وضوح الفقرة للمعنى | | انتماء الفقرة للمجال | | سلامة الصياغة اللغوية | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | سليمة | غير سليمة | |
| 24- | حرص الإدارة الجامعية على سيادة روح التعاون والألفة بين الرؤساء والمرؤوسين يسهل عمليات الاتصال والتواصل بينهم | | | | | | | |
| 25- | حرص الإدارة الجامعية على توفير الأمن الوظيفي للعاملين يحفزهم على تقديم أفكار إبداعية | | | | | | | |
| 26- | حرص الإدارة الجامعية على التشارك في المسؤولية مع المجتمع يشعر العاملين أنهم جزء هام من هذا النظام | | | | | | | |
| 27- | إشعار الإدارة الجامعية للعاملين بأهميتهم وأدوارهم يمكنهم من قيادة التغيير نحو الأفضل | | | | | | | |
| 28- | دعم الإدارة الجامعية للامركزية يشجع العاملين على التميز والتغلب على الصعوبات بنجاح | | | | | | | |
| 29- | توفير الإدارة الجامعية للتقنيات الحديثة في مكتباتها يمكن العاملين من تطوير أدائهم | | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | وضوح الفقرة للمعنى | | انتماء الفقرة للمجال | | سلامة الصياغة اللغوية | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | سليمة | غير سليمة | |
| 30- | توفير الإدارة الجامعية للحرية الأكاديمية للعاملين يشجعهم على اختيار مواضيع حديثة وهامه | | | | | | | |
| 31- | حرص الإدارة الجامعية على اتساق إجراءاتها مع قيمها يزيل الغموض والتناقض لدى العاملين | | | | | | | |

ما المقترحات التي ترونها مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة؟

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

# ملحق (2)

## قائمة بأسماء المحكمين

| الرقم | الاسم | التخصص | الرتبة | الجامعة |
|---|---|---|---|---|
| 1. | تيسير أبو ساكور | إدارة تربوية | أستاذ | القدس المفتوحة |
| 2. | عبد الله خطايبه | مناهج تدريس | أستاذ | اليرموك |
| 3. | عدنان بدري الابراهيم | إدارة تربوية | أستاذ | اليرموك |
| 4. | محمد خوالدة | أصول تربية | أستاذ | اليرموك |
| 5. | محمد عاشور | إدارة تربوية | أستاذ | اليرموك |
| 6. | هاني عبد الرحمن الطويل | إدارة تربوية | أستاذ | الأردنية |
| 7. | علي جبران | إدارة تربوية | أستاذ مشارك | اليرموك |
| 8. | عمر خصاونه | أصول تربية | أستاذ مشارك | اليرموك |
| 9. | كمال مخامره | إدارة تربوية | أستاذ مشارك | الخليل |
| 10. | منيرة الشرمان | إدارة تربوية | أستاذ مشارك | اليرموك |
| 11. | نبيل الجندي | إدارة تربوية | أستاذ مشارك | الخليل |
| 12. | نضال الشريفين | قياس وتقويم | أستاذ مشارك | اليرموك |
| 13. | أحمد رضوان | إدارة تربوية | أستاذ مساعد | اليرموك |
| 14. | احمد لبابنه | أصول تربية | أستاذ مساعد | البلقاء التطبيقية |
| 15. | انتصار العواودة | إدارة تربوية | أستاذ مساعد | النجاح الوطنية |
| 16. | حازم المومني | أصول تربية | أستاذ مساعد | البلقاء التطبيقية |
| 17. | شبلي العزة | أساليب تدريس | أستاذ مساعد | فلسطين الأهلية |
| 18. | آمنة خصاونه | إدارة تربوية | محاضر متفرغ | اليرموك |

## ملحق (3)

## الاستبانة بصورتها النهائية

**أعضاء هيئة التدريس/.................. المحترمين**

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بعمل دراسة ميدانية بعنوان " **الإدارة الجامعية ودورها في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة وعلاقته بالأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية التربية بجامعة اليرموك.

ولما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال، فإن الباحثة تأمل من حضرتكم الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (×) أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة والتي تعبر عن رأيكم، علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**شاكرة لكم اهتمامكم وتعاونكم**

<u>الباحثة</u>

حنان موسى سمير



**<u>المعلومات الشخصية</u>**

1. التخصص: علمي إنساني
2. الرتبة الأكاديمية: أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد
3. الخبرة: اقل من 5 سنوات 5 – 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الأول: دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة.

| الرقم | الفقرة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المجال الأول: التمكن الشخصي | | | | | | |
| .1 | توفر الإدارة الجامعية للعاملين فرص التعليم المستمر. | | | | | |
| .2 | تسعى الإدارة الجامعية إلى تعريف العاملين بما يستجد في مجال عملهم. | | | | | |
| .3 | تحرص الإدارة الجامعية على استخدام العاملين للتكنولوجيا الحديثة | | | | | |
| .4 | تتيح الإدارة الجامعية للعاملين فرص الوصول للمعلومات المطلوبة بسهولة | | | | | |
| .5 | توفر الإدارة الجامعية نظام معلومات متطورا في كافة المجالات. | | | | | |
| .6 | تشجع الإدارة الجامعية العاملين فيها على الحصول على الشهادات المهنية والأكاديمية من خلال الترقيات والمكافآت | | | | | |
| .7 | تحرص الإدارة الجامعية على إشراك العاملين فيها من ذوي الاختصاص في الندوات والمؤتمرات | | | | | |
| .8 | توفر الإدارة الجامعية الدعم المادي اللازم للعاملين لمواصلة تعلمهم عن طريق الابتعاث. | | | | | |
| المجال الثاني: النماذج العقلية | | | | | | |
| .1 | تحرص الإدارة الجامعية على وجود حوار مهني بناء بين العاملين | | | | | |
| .2 | تشجع الإدارة الجامعية العاملين على طرح قضايا تهم العمل | | | | | |
| .3 | توجه الإدارة الجامعية الجميع نحو تبني اتجاهات ايجابية نحو التميز | | | | | |
| .4 | تشجع الإدارة الجامعية العاملين على التفكير من منظور عالمي | | | | | |
| .5 | تتبنى الإدارة الجامعية تصورا لتحديث الممارسات والسياسات والإجراءات بما يخدم مصلحة العمل | | | | | |
| .6 | تربط الإدارة الجامعية بين الأسباب والنتائج في نجاحاتها وإخفاقاتها | | | | | |
| .7 | تقارن الإدارة الجامعية بين نتاجاتها في العام الحالي والعام الماضي باستمرار | | | | | |

| الرقم | الفقرة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الثالث: الرؤية المشتركة** | | | | | | |
| .1 | تعدّ الإدارة الجامعية نجاحها في مهمتها نجاح للجميع | | | | | |
| .2 | تقوم الإدارة الجامعية ببناء رؤية وأهداف مشتركة للجامعة بالتعاون مع جميع العاملين | | | | | |
| .3 | تحرص الإدارة الجامعية على التزام جميع العاملين بتحقيق مبادئ وأهداف الجامعة | | | | | |
| .4 | تطور الإدارة الجامعية رؤيتها بناء على استشراف المستقبل | | | | | |
| .5 | تركز الإدارة الجامعية في اجتماعاتها على تحسين نوعية العمل وتطويره | | | | | |
| .6 | تحرص الإدارة الجامعية على ضرورة شعور جميع العاملين بالانتماء للجامعة | | | | | |
| .7 | تسعى الإدارة الجامعية إلى جعل العاملين يحرصون على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملهم | | | | | |
| **المجال الرابع: التعلم الجماعي** | | | | | | |
| .1 | تحرص الإدارة الجامعية على أن يسود فيها جو العمل بروح الفريق الواحد | | | | | |
| .2 | تشجع الإدارة الجامعية تبادل الخبرات التي تصب في مصلحة العمل بين العاملين | | | | | |
| .3 | تشرك الإدارة الجامعية جميع العاملين في تحمل المسؤولية | | | | | |
| .4 | تحفز الإدارة الجامعية العاملين لتقديم الدعم اللازم لبعضهم البعض | | | | | |
| .5 | تشجع الإدارة الجامعية اجتماعات العاملين ليثري كل منهم الآخر | | | | | |
| .6 | تشكل الإدارة الجامعية فرقا للعمل على جميع المستويات اعتمادا على المهارات اللازمة | | | | | |
| .7 | تتيح الإدارة الجامعية الحرية لمجموعات العمل لتكييف أهدافهم حسب الاحتياجات | | | | | |

| الرقم | الفقرة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الخامس: التفكير النظمي** | | | | | | |
| .1 | تؤكد الإدارة الجامعية على اعتبار نفسها مجتمعاً مصغراً من المجتمع المحلي | | | | | |
| .2 | ترى الإدارة الجامعية أن نتاجاتها تتأثر بالظروف المختلفة في المجتمع | | | | | |
| .3 | تعمل الإدارة الجامعية على تحليل القضايا والمشكلات قبل اتخاذ قرارات فيها | | | | | |
| .4 | تؤكد الإدارة الجامعية على كونها كياناً أكبر من مجموع أفرادها ومكوناتها | | | | | |
| .5 | تحرص الإدارة الجامعية على مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين | | | | | |
| .6 | تسعى الإدارة الجامعية إلى الحد من تعقيد هيكلها التنظيمي | | | | | |
| .7 | تشعر الإدارة الجامعية كل فرد من العاملين فيها بأهمية دوره في نجاح الجامعة | | | | | |
| .8 | تعتمد الإدارة الجامعية نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع للعاملين | | | | | |

القسم الثاني: انعكاسات دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي

| الرقم | الفقرة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | توفير الإدارة الجامعية فرص التعليم المستمر يحسن الأداء الوظيفي للعاملين | | | | | |
| .2 | حرص الإدارة الجامعية على مواكبة العاملين للتطورات والمستجدات يمكنهم من التفكير من منظور عالمي | | | | | |
| .3 | إشراك الإدارة الجامعية للعاملين في تحمل المسؤولية يزيد قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة | | | | | |
| .4 | حرص الإدارة الجامعية على وضوح التعليمات والأنظمة يقلل من ارتكاب الأخطاء لدى العاملين | | | | | |
| .5 | تشجيع الإدارة الجامعية على بناء علاقات طيبة وحسنة بين الزملاء يزيد التعاون بينهم في مجال العمل | | | | | |
| .6 | توفير الإدارة الجامعية لبيانات ومعلومات دقيقة عن البيئة الخارجية يساعد العاملين على تلبية احتياجات المجتمع | | | | | |
| .7 | تبني الإدارة الجامعية حواراً مهنياً بناءً يشجع على التقارب في وجهات النظر | | | | | |
| .8 | توفير الإدارة الجامعية الحوافز والمكافآت للعاملين يزيد من كفاءتهم وفاعليتهم في العمل | | | | | |
| .9 | توفير الإدارة الجامعية جواً من الثقة والراحة في العمل يشجع على القيام بأعمال إضافية | | | | | |
| .10 | توفير الإدارة الجامعية نظام تواصل فعالاً بين العاملين في الجامعة يحد من تعقيد الهيكل التنظيمي | | | | | |
| .11 | حرص الإدارة الجامعية على تبني العاملين رؤية مشتركة يساعد على تحقيق الأهداف | | | | | |
| .12 | تفويض الإدارة الجامعية للصلاحيات يساعد على حل المشكلات | | | | | |
| .13 | حرص الإدارة الجامعية على توظيف ذوي المؤهلات والتخصصات المطلوبة يحقق التميز لها | | | | | |
| .14 | تطبيق الإدارة الجامعية لمعايير واضحة في إجراءاتها يشعر العاملين بالرضا الوظيفي | | | | | |

| الرقم | الفقرة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .15 | حرص الإدارة الجامعية على انتماء العاملين لها يشجعهم على تنفيذ سياساتها واستراتيجياتها بفاعلية | | | | | |
| .16 | توفير الإدارة الجامعية نظاماً فعالاً للمساءلة والرقابة يساعد في جودة الأداء | | | | | |
| .17 | قيام الإدارة الجامعية بعمل تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية يساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي | | | | | |
| .18 | حرص الإدارة الجامعية على مقارنة نتاجاتها السنوية بعضها ببعض يحقق المنافسة والتميز | | | | | |
| .19 | وضع الإدارة الجامعية الرجل المناسب في المكان المناسب يشجع العاملين على المثابرة والاجتهاد | | | | | |
| .20 | توفير الإدارة الجامعية الدعم والعون المهني للعاملين يقلل من وقوعهم في الأخطاء | | | | | |
| .21 | تشجيع الإدارة الجامعية تبادل الخبرات بين العاملين يحسن من أدائهم لمهامهم | | | | | |
| .22 | تشجيع الإدارة الجامعية العمل بروح الفريق يعزز تحمل المسؤولية لدى العاملين | | | | | |
| .23 | حرص الإدارة الجامعية على توفير الأمن الوظيفي للعاملين يحفزهم على تقديم أفكار إبداعية | | | | | |
| .24 | حرص الإدارة الجامعية على التشارك في تحمل المسؤولية مع المجتمع يشعر العاملين أنهم جزء هام من هذا النظام الاجتماعي | | | | | |
| .25 | إشعار الإدارة الجامعية للعاملين بأهمية أدوارهم يمكنهم من قيادة التغيير نحو الأفضل | | | | | |
| .26 | دعم الإدارة الجامعية للامركزية يشجع العاملين على التميز والتغلب على الصعوبات بنجاح | | | | | |
| .27 | حرص الإدارة الجامعية على اتساق إجراءاتها مع قيمها يزيل الغموض والتناقض لدى العاملين | | | | | |

**ما المقترحات التي ترونها مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة؟**

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

# ملحق (4)

## المراسلات الرسمية لتسهيل مهمة الباحثة

جامعــة اليرمــوك

YARMOUK UNIVERSITY

كليــة التربيــة

مكتــب العميــد

الرقم : ك ت/١٠٧/ ١٤٥٧/١٨

التاريخ : ٢٦/ ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ

الموافق : ١٢/ تشرين ثاني/ ٢٠١٢ م

**إلى من يهمه الامر**

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة حنان موسى محمد سمير**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة حنان موسى محمد سمير ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠١١) بدراسة بعنوان "الإدارة الجامعية ودورها في تفعيل مبادىء المنظمة المتعلمة وعلاقته بالأداء التنظيمي في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين" وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الإستبانه) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

ارجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمـة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكرا لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

---

اربد – الأردن    فاكس : ٧٢١١١٩٩-٢-٩٦٢ +    تلفون : ٧٢١١١١١-٢-٩٦٢ +

Tel: +962-2-721111    Fax: +962-2-7211199    Irbid - Jordan    E-mail: fac_edu@yu.edu.jo    http://www.yu.edu.jo

# Abstract

**Samir, Hanan Musa. The Role Of University Administration To Activate The Disciplines Of Learning Organization In Public Universities At West Bank In Palestine. PhD Dissertation, Yarmouk University, (2013).**

**(Supervisor: Dr. Abdul Hakeem Yaseen Hijazi, Dr. Intisar Ghazi Mustafa).**

The aim of the study was to know the role of university administration to activate the disciplines of learning organization in public universities at West Bank in Palestine from the point of view of their faculty members.

The researcher prepared a valid and reliable questionnaire that consisted of two parts, the study included all the faculty members of the public universities in the West Bank in Palestine which are (879) members during the academic year (2012/2013) and a stratified random sampling was used to select (256) of them. To serve the purpose of the study.

The data was statistically analyzed to show the following results:

- The perception of the faculty members for the role of the university administration in activating the principles of learning organization was of a big degree in the domain of shared vision, of an average degree in the other domains and of an average degree in the first part of the questionnaire.

- The five domains as put in a descending order according to the role of the university administration in activating them were: shared vision, personal mastery, systems thinking, mental models and then team learning.

- There was no statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) in the degree of activating the principles of learning organization by the university administration that could be referred to the variables of specialty, academic rank or experience in the five domains and the whole first part of the questionnaire.

- The perception of the faculty members for the impact of the role of the university administration in activating the principles of learning organization on the performance was of a big degree.

- The faculty members proposed many suggestions to activate the principles of learning organization by the university administration in order to enhance the organizational performance of the public universities in the West Bank in Palestine.

According to the results of the study, the researcher concluded multiple suggestions of which the most prominent were:

- Spreading the culture of learning organization in the universities of Palestine and activating its principles.

- Applying the suggestions that would have a positive impact on the development of the organizational performance in the universities of Palestine.

- Conducting further researches in the field of this study.

**Key words**: The Role Of University Administration, University Administration, Learning Organization, Impact On Organizational Performance, Organizational Performance, Suggestions.